



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (E.N.A.M)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*ANNEE ACADEMIQUE 2006 - 2007*

**PROBLEMATIQUE DE L'ORGANISATION ET DE LA  
GESTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
CONTINUE AU MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE :  
CAS DE LA DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL**

Réalisé et soutenu par :

**Madame G. Denise E. OROU YOROU GUERA**

Sous la direction de :

Maître de stage :

**Madame Mémouna KORA ZAKI LEADI  
Directrice Générale du Travail**

Directeur de mémoire :

**Madame Léone VIGNON  
Gérante Cabinet RESHUFORM  
Consultante Ressources Humaines  
Chargée de Cours à l'ENAM**

3<sup>ème</sup> PROMOTION

**Juillet 2007**

## **JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE**

**Président:**

**Vice-président :**

**Membre :**

**L’Ecole Nationale d’Administration et de  
Magistrature n’entend donner aucune approbation ni  
improbation aux opinions émises dans ce mémoire.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres  
à leur auteur.**

# DEDICACES

**J**e dédie ce mémoire :

- A mon père Joseph OROU YOROU qui a tout mis à ma disposition malgré ses charges. Pour les nobles sacrifices, le soutien incontournable et le souci permanent de voir tes enfants réussir, reçois ce travail en témoignage de ma sincère reconnaissance et de mon amour filial. Puisse Dieu te combler du reste de ce qu’il te faut pour que tu sois heureux et t’accorde une longue vie.
- A ma mère Odile S. N. BANNI pour l’affection maternelle, pour les sacrifices consentis et les souffrances endurées pour le bien être de tes enfants. Ce travail n’est qu’une passerelle vers la jouissance des fruits de tant d’amour, de tendresse et de dévouement maternel. Que Dieu te récompense et t’accorde une longue vie.
- A toutes mes sœurs. Que ce travail soit pour vous un exemple à suivre et à dépasser.
- A mon frère Eric Alfred OROU YOROU, a qui je souhaite beaucoup de courage et d’effort. Que ce travail t’incite à suivre mes pas.
- A mon mari Yarou GUERA, pour tous ses sacrifices et son soutien dans les moments délicats.
- A tous mes oncles et tantes. Que ce travail soit aussi le vôtre.
- A mes cousines qui ne cessent de manifester la joie à chaque étape de ma réussite.
- A ma tante Mireille ABOUMON OROU YOROU pour l’affection que tu me portes.
- A mes amis Samuel SAGBOHAN, AKOBI Boni et LAWANI Ylliass en souvenir des joies et peines partagées.

# ***REMERCIEMENTS***

- Nous remercions Dieu qui nous a donné la force de réaliser ce travail.
- Nos sincères remerciements à Madame Léone VIGNON pour avoir spontanément accepté de diriger ce Travail, pour sa disponibilité constante et pour n’avoir ménager aucun effort en vue de l’aboutissement de ce travail.
- Nous disons merci à tous les directeurs techniques de la DGT : Madame Gertrude GAZARD, Messieurs Bernard AHISSOU et Raouf PEREIRA qui nous ont aidé à finir notre formation à l’ENAM.
- Notre reconnaissance à Madame Mémouna KORA ZAKI LEADI, Directrice Générale du Travail. Votre soutien et aide ne nous ont jamais fait défaut.
- Nous disons merci à Monsieur ZANOUE Pierre pour l’ouverture d’esprit et la disponibilité dont il a fait preuve à notre endroit lors de nos recherches.
- Notre reconnaissance au Directeur des Ressources Humaines du MTFP, pour son aide.
- Nous disons merci à Monsieur Adrien MASSESSI pour ses conseils et aide dans la réalisation de ce travail.
- Nos remerciements à Madame Liliane KUASSI ZANNOU, Inspecteur des Services et Emplois Publics.
- Nous remercions Monsieur Hilaire ADANDE, agent en service à la DRH/ MTFP pour son aide et ses conseils.

- A tout le personnel de la DGRCE, nous adressons nos sincères remerciements pour leur collaboration.
  
- Nos remerciements à l’endroit de tout le personnel de la DGT pour l’ambiance conviviale de travail et leur soutien.
  
- Notre reconnaissance à Monsieur KANHOUNOU Norbert Boccace pour son aide et ses conseils.
  
- Notre reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin nous ont prodigué des conseils à l’endroit de ce travail.
  
- Notre gratitude va à l’endroit de tous nos amis, nos proches parents qui nous ont soutenu dans la réalisation de ce travail.



## **DEFINITION DES SIGLES**

<b>APE</b>	: Agent Permanent de l’Etat
<b>DGRCE</b>	: Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l’Employabilité
<b>DGT</b>	: Direction Générale du Travail
<b>DNT</b>	: Direction des Normes du Travail
<b>DRP</b>	: Direction des Relations Professionnelles
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DST</b>	: Direction de la Santé au Travail
<b>DSSM</b>	: Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité
<b>INSAE</b>	: Institut National de la Statistique et de l’Analyse Economique
<b>MTFP</b>	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
<b>SCACHS</b>	: Service de la Coordination des Activités des Comités d’Hygiènes et de sécurité
<b>SC</b>	: Services des Communications
<b>SDINT</b>	: Service de la Documentation et de l’Information sur les Normes du Travail
<b>SDISST</b>	: Service de la Documentation et de l’Information en Santé et Sécurité au Travail
<b>SE</b>	: Service des Etudes
<b>SMOS</b>	: Service de la Main d’Oeuvre et de la Statistique
<b>SMIT</b>	: Service de la Médiation et de l’Inspection du Travail
<b>SMT</b>	: Service de la Médecine du Travail
<b>SNIT</b>	: Service de Normes Internationales du Travail
<b>SP-CNSST</b>	: Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de Sécurité et de la Santé au travail
<b>SP-CNT</b>	: Secrétariat Permanent du Conseil National du Travail
<b>SPDFT</b>	: Service de la Promotion des Droits Fondamentaux au Travail
<b>SRI</b>	: Service des Relations Interprofessionnelles
<b>SRT</b>	: Service de la Réglementation du Travail
<b>SSAM</b>	: Service du Suivi des Activités des Mutuelles

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>N°</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau n°1 :</b>	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d’intérêts....	21
<b>Tableau n°2 :</b>	Tableau de bord de l’étude.....	31
<b>Tableau n°3 :</b>	Outils de recueil et d’analyse des besoins.....	35
<b>Tableau n°4 :</b>	Identification des besoins de formation.....	47
<b>Tableau n°5 :</b>	Evaluation des formations.....	55
<b>Tableau n°6 :</b>	Structure de base d’un plan de formation.....	65
<b>Tableau n°7 :</b>	Synthèse de l’étude.....	70

## LISTE DES FIGURES

N°	Titre des graphiques	Pages
<b>Graphique n°1 :</b>	Participation des agents de la DGT à au moins une formation.....	49
<b>Graphique n° 2 :</b>	Organisateurs des formations.....	49
<b>Graphique n°3 :</b>	Manière d’identifier les besoins de formation.....	50
<b>Graphique n°4 :</b>	Existence d’un système d’évaluation des performances.	51
<b>Graphique n°5 :</b>	Détection des problèmes de formation à l’issue du système d’évaluation.....	51
<b>Graphique n°6 :</b>	Consultation des agents en vue du recueil des besoins de formation.....	52
<b>Graphique n°7 :</b>	Adéquation des formations par rapport au poste.....	53
<b>Graphique n°8 :</b>	Evaluation des actions de formation à la fin des formations.....	56
<b>Graphique n°9 :</b>	Existence de suivi et de contrôle de transfert de connaissances en milieu de travail.....	56

## RESUME

Cette étude est une contribution à l’amélioration de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue de la DGT du MTFP.

L’approche forces- faiblesses de l’état des lieux de la DGT a permis d’identifier différentes problématiques en matière de gestion des ressources humaines.

L’analyse de la problématique montrant l’organisation et la gestion des formations à la DGT permet de se rendre compte qu’une meilleure organisation et gestion de celles-ci serait le gage d’une amélioration des performances des agents dans une organisation en perpétuelle mutation caractérisée par la production de savoirs évolutifs.

L’identification des besoins de formation au niveau institutionnel, sectoriel, individuel ; l’élaboration d’une politique de formation ; l’application de tous les niveaux d’évaluation viseraient la résolution des problèmes de mauvaise identification des besoins de formation, la non planification des formations puis la non application de tous les niveaux d’évaluation.

Il sera question d’adopter une démarche stratégique en ce qui concerne la valorisation du capital humain de la DGT source de différenciation.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE</b> .....	3
<b>Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique</b> .....	3
<b>Paragraphe 1 :</b> Présentation générale de la Direction Générale du Travail et état des lieux.....	3
<b>Paragraphe 2 :</b> Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	19
<b>Section 2 : Cadre théorique de l’étude</b> .....	26
<b>Paragraphe 1 :</b> Elaboration des hypothèses.....	26
<b>Paragraphe 2 :</b> Tableau de bord de l’étude et revue de littérature .....	30
<b>CHAPITRE PREMIER : REALISATION DES ENQUETES ET DIAGNOSTIC</b> .....	40
<b>Section 1 : Méthodologie adoptée</b> .....	40
<b>Paragraphe 1 :</b> Approche empirique.....	40
<b>Paragraphe 2 :</b> Approche théorique.....	43
<b>Section 2 : Présentation et analyse des données</b> .....	45
<b>Paragraphe 1 :</b> Difficultés rencontrées et limites des données.....	45
<b>Paragraphe 2 :</b> Analyse des résultats et diagnostic.....	47
<b>CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITONS DE MISE EN OEURE</b> .....	61
<b>Section 1 : Approches de solutions</b> .....	61
<b>Paragraphe 1 :</b> Approches de solutions provisoires aux problèmes de la mauvaise identification des besoins de formation et de non planification des formations.....	61
<b>Paragraphe 2 :</b> Approches de solutions provisoires au problème de la mauvaise évaluation des formations.....	66
<b>Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l’étude</b> .....	68
<b>Paragraphe 1 :</b> Conditions de mise en œuvre des solutions.....	68
<b>Paragraphe 2 :</b> Tableau de synthèse de l’étude	70
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	75
<b>ANNEXES</b> .....	77
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	85

## INTRODUCTION GENERALE

**R**endre l’administration publique performante est l’une des préoccupations majeures de tous les pays africains qui aspirent à un véritable développement. Ce défi est d’autant plus difficile à relever que ces pays évoluent dans un environnement économique compétitif, en perpétuelle mutation, caractérisé par la rapidité des changements technologiques et l’évolution des sciences.

Pour relever ce défi, une attention particulière est de plus en plus accordée aux ressources humaines au sein de l’administration car celles-ci constituent aujourd’hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement.

Les ressources humaines constituent la plus grande richesse au sein de l’organisation comme l’a si bien écrit BOURDON Jacques « ... les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres qu’il s’agisse d’exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies, on retrouve pour l’essentiel des intelligences, des volontés, des libertés : des hommes» (BOURDON Jacques, édition Berger, 1974, p. 12).

La mise en place d’une politique rigoureuse et des outils appropriés susceptibles de rendre performant et d’optimiser le rendement des ressources humaines existantes au sein de l’administration doit de ce fait demeurer une priorité. La formation est l’un des moyens les plus efficaces pour combler les déficits de qualification et dépasser les incertitudes liées au développement des organisations dues aux bouleversements technologiques et organisationnels.

C’est l’intérêt du choix de notre thème intitulé : « **problématique de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail** ».

Avant d’exposer les raisons qui nous tendent notre choix, il est utile de rendre plus explicite les concepts clefs que recèle notre sujet, à savoir : Organisation, gestion, formation professionnelle continue.

L’organisation, c’est l’action d’organiser. Et organiser signifie mettre en place (les éléments d’un ensemble) en vue d’une fonction, d’un usage déterminé. C’est également préparer, prendre les dispositions pour agir efficacement.

La gestion, c’est l’action d’administrer, d’assurer la rentabilité (d’une entreprise) **(Dictionnaire HACHETTE ENCYCLOPEDIQUE, édition 2001).**

Quant à la formation professionnelle continue elle est : « ... une démarche essentielle pour le développement industriel, l’acquisition d’une qualification, l’adaptation à l’évolution des emplois et de l’économie et le renforcement de la compétitivité des entreprises » **(GUILLOT J. F. et ROUQUIE, éditions RETZ, 1996, p. 46).**

Elle peut se faire sous différentes formes : le recyclage, les séminaires, les ateliers de formation et les stages.

Notre objectif en choisissant de réfléchir sur un tel sujet, c’est de participer à l’amélioration de la manière dont la formation est organisée et gérée au MTFP, notamment à la DGT.

Le personnel de la DGT a toujours participé aux différents séminaires, ateliers de formation, formations de recyclage, stages de formation. Mais l’absence d’une organisation et d’une gestion rationnelle de la formation, fait que les connaissances acquises n’ont pas toujours un impact perceptible sur l’amélioration de la performance des agents et par conséquent de la DGT.

Le fondement de ce dysfonctionnement réside dans le fait que :

- les formations initiées, organisées et gérées par la DRH en collaboration avec la DGRCE et la DGT représentent une infime partie des besoins réels ;
- les formations diplômantes sont accordées aux agents du MTFP notamment de la DGT en fonction des seules aspirations de ces derniers et ne répondent pas nécessairement à un besoin de l’administration.

Nous souhaitons, à travers nos réflexions, contribuer à jeter les bases d’une meilleure organisation et gestion de la formation au MTFP pour développer les ressources humaines pour un rendement meilleur.

Dans le but de mener à bien notre recherche, notre étude s’articulera autour de trois chapitres répartis comme suit :

- Problématique et cadre théorique de l’étude ;
- Réalisation des enquêtes et diagnostic ;
- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

## **CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE**

L’étude de cette partie se fera sous deux angles : le premier aura rapport à la restitution des observations de stage et au ciblage de la problématique (section 1), puis le second va consister à définir le cadre théorique de l’étude (section 2).

### **Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la Problématique**

Pour mieux cerner notre étude, nous définirons dans un premier temps le cadre de celle-ci à travers une présentation générale de la Direction Générale du Travail et un état des lieux de base (paragraphe 1).

Dans un second temps, nous procéderons au choix et à la formulation de la problématique de l’étude, à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de cette problématique (paragraphe 2).

#### **Paragraphe1 : Présentation générale de la Direction Générale du Travail et état des lieux**

Avant de procéder à l’état des lieux (B), nous ferons une présentation du cadre institutionnel et physique de la Direction Générale du Travail (A).

##### **A- Cadre institutionnel et physique**

Une série de réformes a été entreprise dans l’administration publique béninoise avec l’avènement du nouveau gouvernement au pouvoir le 6 avril 2006. Ces réformes se sont manifestées, entre autres, dans la prise de nouveaux actes normatifs tels que les décrets. Nous pouvons citer notamment le décret n° 2006- 268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des ministères, le décret n° 2006- 408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ce Ministère comprend :

- le Cabinet du Ministre ;
- l’Inspection Générale des Services et Emplois Publics ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;

- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques ;
- les Directions Départementales ;
- les Organismes sous tutelle.

La Direction Générale du Travail est l’une des directions techniques de ce Ministère. Elle est l’organe d’exécution de la politique de l’Etat en matière de travail. A ce titre, elle est chargée :

- de la conception et de l’élaboration des textes législatifs, réglementaires et conventionnels en matière de travail, de main- d’œuvre et de sécurité sociale ;
- des relations internationales dans le domaine du travail ;
- de la promotion du dialogue social ;
- de la promotion de la santé au travail ;
- de la promotion de la sécurité sociale dans tous les secteurs d’activités ;
- de la collecte et de la publication des statistiques du travail.

La Direction Générale du Travail assure le Secrétariat Permanent du Conseil National du Travail (CNT) et celui de la Commission Nationale de Sécurité et de Santé au Travail (CNSST). Elle est dirigée par une Directrice Générale, chargée d’assurer une coordination de proximité des activités de ses directions techniques. La Direction Générale du Travail est placée sous l’autorité directe du Secrétariat Général du Ministère et comprend, outre le Secrétariat Administratif, quatre (4) directions techniques à savoir :

- la Direction des Normes du Travail (DNT) ;
- la Direction des Relations Professionnelles (DRP) ;
- la Direction de la Santé au Travail (DST) ;
- la Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité (DSSM).

La Direction Générale du Travail tout comme d’autres directions du MTFP se situent en dehors dudit Ministère. Ceci s’explique par le manque de local auquel est confronté ce Ministère.

Après avoir pris connaissance du cadre institutionnel et physique de la DGT, nous pouvons nous demander à travers l’état des lieux comment se présentent et fonctionnent les différentes directions techniques de la DGT.

## **B- Etat des lieux**

Il s’agit, outre le Secrétariat Administratif, de présenter chaque direction technique et son fonctionnement.

### **1- Secrétariat Administratif**

Sous l’autorité du chef secrétariat, le secrétariat administratif est chargé de l’accueil des usagers, de la réception des appels téléphoniques, de l’enregistrement et de la ventilation du courrier arrivée, de l’acheminement du courrier départ, du classement des correspondances. Il est également chargé de la saisie des projets de lettres et autres documents confiés par la Directrice Générale du Travail, de l’organisation des réunions et des rendez-vous de la Directrice Générale du Travail, du pré archivage des dossiers de la DGT, de toutes autres tâches dont la Directrice Générale l’instruit.

Ces différentes activités s’exécutent par trois divisions à savoir :

- la Division « accueil et courrier arrivée » ;
- la Division « courrier- départ et classement » ;
- la Division « saisie ».

Il faut remarquer que le secrétariat administratif de la DGT susceptible de nous fournir la liste du personnel par Direction, ne dispose pas d’une liste actualisée. De plus, il ne dispose pas d’un tableau synoptique du personnel, des outils comme la pyramide des âges, des anciennetés, le taux d’absence par service pour une grande visibilité dans l’organisation administrative et la gestion du personnel.

Nous pouvons noter **l’absence de liste actualisée du personnel, de tableau synoptique du personnel, de pyramide des âges, des anciennetés, de taux d’absence par service (faiblesse)**

### **2- Direction des Normes du Travail**

Sous l’autorité de la Directrice des Normes du Travail, cette direction s’occupe de toutes les questions en matière des normes du travail. A ce titre, elle assure la participation de la République du Bénin à la procédure d’élaboration et d’adoption des normes internationales

du travail, propose la ratification des conventions de l’Organisation Internationale du Travail, prépare les dossiers de soumission des normes internationales nouvellement adoptées, conçoit les textes législatifs et réglementaires en matière de travail, centralise toutes documentations et informations concernant la réglementation nationale et internationale du Travail.

La DNT comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service des Normes Internationales du Travail (SNIT) ;
- le Service de la Réglementation du Travail (SRT) ;
- le Service de la Documentation et de l’Information sur les Normes du Travail (SDINT) ;
- le Service de la Promotion et des Droits Fondamentaux au Travail (SPDFT).

Les activités de chaque service sont coordonnées par un chef service placé sous l’autorité de la directrice.

Tout comme le secrétariat administratif, le secrétariat et les différents services de la DNT sont subdivisés en divisions avec des attributions spécifiques. Mais, il faut remarquer qu’au niveau des services de la DNT notamment le SNIT, les agents sont obligés de cumuler et d’exécuter les activités incombant aux autres divisions non pourvues en personnel. Ceci a pour conséquence la surcharge de travail pour ces derniers.

Nous pouvons remarquer **une insuffisance quantitative en personnel et une surcharge de travail pour certains agents (faiblesse)**

De plus, le SDINT qui est censé être la bibliothèque de la DGT n’est pas fonctionnel faute de personnel et de local. Ainsi, il n’est pas toujours aisé de satisfaire un client ou un agent de la DGT qui a besoin de certaines informations dans un document relatif aux normes du travail.

Nous pouvons souligner **l’absence de bibliothèque (faiblesse)**

Il convient aussi de souligner que le SRT a enregistré deux départs de ses agents, qui ont demandé et obtenu une affectation pour d’autres emplois dans d’autres structures.

Nous pouvons noter **le départ de deux agents de la SRT (faiblesse)**

De plus, lorsqu’on considère les attributions de ce service, notamment la conception et l’élaboration des textes législatifs et réglementaires en matière de travail, il se pose un problème d’insuffisance qualitative en personnel. En effet, ce service n’est animé que par des inspecteurs de travail.

Nous pouvons remarquer **une insuffisance qualitative en personnel (faiblesse)**

Par ailleurs, la DNT, dans le cadre de ses attributions, est chargée de mettre en œuvre la coopération technique dans le domaine du travail, de promouvoir la formation et le recyclage en matière de normes internationales de travail. A cet effet, elle est en coopération technique avec le Bureau international du Travail (BIT) dans le domaine de la formation. Dans ce cadre, elle élabore des programmes de coopération qui font ressortir les problèmes auxquels la DGT est confrontée dans le domaine du travail et ses besoins en matière de formation. Ainsi, avec l’appui technique et financier du BIT, elle organise des formations qualifiantes non seulement à l’endroit des inspecteurs et contrôleurs du travail de la DGT, mais également à l’endroit de ceux des directions départementales de la fonction publique.

Cependant, il convient de noter d’une part que les agents ne sont pas consultés pour l’identification des besoins de formation et d’autre part, l’élaboration de ces programmes de formation ne s’appuie pas non plus sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines et une appréciation des performances. Une note de service invite quelques agents dans les différents services de la DGT à prendre part à la formation programmée à leur intention. Ainsi, toutes les formations organisées par cette direction ne profitent pas toujours aux agents dans l’exécution de leur travail.

Il convient également de souligner que les formations organisées par cette direction ne sont pas planifiées car elles ne s’inscrivent pas dans une politique et un plan de formation.

Aussi, les actions de formations ne sont-elles pas toujours évaluées au niveau de tous les agents. Il n’existe pas non plus un suivi rigoureux de l’impact des formations suivies par ces agents au niveau de leur performance et de celle de la DGT.

Nous pouvons souligner **des imperfections dans l’organisation et la gestion des formations à la DGT (faiblesse) :**

- **mauvaise identification des besoins de formation ;**
- **non planification des formations;**
- **mauvaise évaluation des formations.**

Toutefois, il faut souligner que le travail au sein de cette direction s’effectue dans une ambiance conviviale et il se tient une réunion mensuelle entre les agents et la directrice en vue de faire un point sur le niveau d’exécution des activités.

Nous pouvons noter **une ambiance conviviale de travail et une réunion mensuelle à la DNT en vue de faire un point sur le niveau d’exécution des activités (force)**

### **3- Direction des Relations Professionnelles**

Sous la direction du Directeur des Relations Professionnelles, cette direction est chargée des questions relatives aux relations avec les syndicats d’employeurs et de travailleurs et de fournir toute information statistique en matière de travail, d’animer les négociations collectives entre les organisations d’employeurs et de travailleurs, d’assurer la promotion du dialogue social.

A ce titre, elle anime les relations des pouvoirs publics avec les syndicats de travailleurs et d’employeurs ainsi qu’avec tous autres organismes professionnels pour les négociations collectives, l’éducation ouvrière et la promotion syndicale, contrôle les conditions générales du travail dans les entreprises publiques et semi- publiques. Elle veille également à l’application de la législation et de la réglementation en matière de travail et des salaires dans les entreprises privées et semi- publiques, assure le contrôle de recrutement des travailleurs migrants et la délivrance du permis de travail et organise les activités du Conseil National du Travail.

La DRP comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service des Relations Interprofessionnelles (SRI) ;
- le Service de la Médiation et de l’Inspection du Travail (SMIT) ;
- le Service de la Main – d’oeuvre et de la Statistique (SMOS) ;
- le Secrétariat Permanent du Conseil National du Travail (SP- CNT).

Le Secrétariat ainsi que les différents services de la DRP sont subdivisés en divisions avec des attributions précises.

Tout comme la DNT, cette direction fait face à un manque criard de personnel. Nous pouvons citer comme exemple le SMOS qui n’a actuellement qu’un seul agent pour l’animer, le SRI et le MIT où les agents cumulent et exercent les activités incombant aux divisions non pourvues en personnel. Ceci a pour conséquence la surcharge de travail au niveau de certains agents de la DRP.

De plus, certaines attributions au niveau de certains services de cette direction ne sont pas exécutées pleinement. C’est le cas du SMIT où les agents submergés par le travail se consacrent beaucoup plus à la médiation qu’à l’inspection. C’est également le cas du SMOS où une des attributions dévolues à ce service à savoir le contrôle du recrutement des travailleurs migrants n’est pas encore mis en exécution.

Nous pouvons remarquer **une exécution partielle des attributions au niveau du SMIT et du SMOS (faiblesse)**

Il faut aussi remarquer que ces deux services sont confrontés à une insuffisance de moyens de transport pour accomplir pleinement leur mission d’inspection et de contrôle dans les entreprises. Le SMIT par exemple ne dispose pas de moyens de transport propre à l’inspection dans les entreprises privées.

Nous pouvons noter **une insuffisance de moyens de transport (faiblesse)**

Notons également que certains documents tels que les procès verbaux concernant le règlement des litiges individuel et collectif de travail ne sont pas informatisés. Ceci n’est pas de nature à faciliter le traitement rapide des dossiers car toutes les informations relatives au procès verbal de conciliation, conciliation partielle et de non conciliation sont dactylographiées. Ainsi, ces procès verbaux ne sont pas disponibles et remis aux travailleurs et employeurs concernés par les litiges dans de brefs délais.

Nous pouvons souligner **la non informatisation des procès verbaux de conciliation, de non conciliation et de conciliation partielle**

De plus, au regard des attributions dévolues à cette direction, elle manque de cadres notamment d’administrateurs de travail pour l’accomplissement efficient des responsabilités dans les différents services. En effet, les différents services pour la plupart sont animés par les inspecteurs de travail.

Par ailleurs, le SMOS dans le cadre de ses attributions s’occupe de l’organisation du recyclage des cadres de l’administration de travail. Notre entretien avec le chef service nous a permis de nous rendre compte que les attributions dans le domaine de la formation ne sont pas pleinement exécutées. Ce service ne s’occupe que de l’organisation logistique et matérielle en matière de formation et n’est pas impliqué dans la détermination des besoins en formation.

Il faut souligner que la DRP a organisé la formation de vingt (20) administrateurs du travail à l’ENAM de 2002 à 2004 financé par le BIT et le budget national. Mais **aucune évaluation n’a été faite de cette formation.**

La DRP, bien que confrontée à une insuffisance en personnel a enregistré au cours de l’année 2006-2007 deux départs de ses agents.

Nous pouvons noter **le départ de deux agents de la DRP (faiblesse)**

#### **4- Direction de la Santé au Travail**

Sous l’autorité du Directeur de la Santé au Travail, cette Direction est chargée de l’étude des conditions de santé au travail, la recherche en santé au travail, l’élaboration et le suivi de la politique nationale de santé au travail, l’éducation des travailleurs et des employeurs en matière de santé au travail, la conception et l’élaboration des avant-projets de textes en matière de santé au travail. Elle est chargée également de la réalisation d’exams spécialisés en matière de santé au travail (visites médicales et métrologie d’ambiance), la centralisation et de la diffusion des informations en matière de santé au travail, la cartographie des risques professionnels et enfin la programmation des activités d’évaluation des conditions de travail dans les entreprises.

La DST comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service de l’Hygiène et de la Sécurité au Travail (SHST) ;

- le Service de la Documentation et de l’Information en Santé et Sécurité au Travail (SDISST) ;
- le Service de la Médecine du Travail (SMT) ;
- le Service de la Coordination des Activités des Comités d’Hygiène et de Sécurité (SCACHS) ;
- le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de Sécurité et de Santé au Travail (SP- CNSST).

Les différents services ainsi que le secrétariat de la DST sont subdivisés en division. Tout comme les autres directions, la DST est confrontée à un manque de personnel. Le SHST par exemple n’a qu’un seul agent pour l’animer. Il faut remarquer que la DST est située dans un autre quartier de la ville de Cotonou pour insuffisance de locaux de travail à la DGT. Ceci n’est pas de nature à faciliter une bonne collaboration entre les agents des trois directions techniques et ceux de la DST.

Nous pouvons remarquer **une difficulté de collaboration entre les agents des trois directions techniques et ceux de la DST (faiblesse)**

Soulignons aussi que la DST organise des formations à l’intention des cadres de l’administration du travail notamment des inspecteurs de travail. Mais l’identification des besoins de formation ne repose ni sur une appréciation des performances, ni sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines et ni sur une implication des agents bénéficiaires desdites formations. De plus, ces formations ne s’inscrivent pas dans un plan de formation.

##### **5- Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité**

Elle est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique de l’Etat en matière de sécurité sociale, du suivi de l’activité des assurances sociales privées, de la coordination et du suivi de l’activité des mutuelles de sécurité sociale.

A ce titre, elle élabore la politique de l’Etat en matière de sécurité sociale, ainsi que les textes législatifs et réglementaires y relatifs, conçoit, en liaison avec le comité National d’Orientation de la Prévoyance Sociale (CNOPS) un programme d’extension de la sécurité sociale, suit l’élaboration, l’exécution et l’évaluation des différents projets de sécurité

sociale. Elle prépare les sessions du Comité National d’Orientation de la Prévoyance Sociale (CNOPS), coordonne et suit l’activité des Mutuelles de Sécurité Sociale, collabore avec les Institutions Nationales de Sécurité Sociale, à l’élaboration des textes régissant ce domaine.

L a DSSM comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service des Etudes (SE) ;
- le Service des Communications (SC) ;
- le Service du Suivi des Activités des Mutuelles (SSAM).

Il importe de souligner que la DSSM est une nouvelle direction créée par le décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Cette direction n’est pas encore fonctionnelle. Ainsi, les attributions de cette direction sont exécutées par la DRP.

Dans l’ensemble, les moyens et conditions de travail ne sont pas satisfaisants à la DGT.

En ce qui concerne les moyens de travail, la DGT est confrontée à une insuffisance de locaux de travail. Ceci fait qu’un même local abrite plusieurs services. A cela s’ajoute l’exiguïté de certains locaux de travail.

Il faut également remarquer que tous les services bien qu’ayant des ordinateurs ne disposent pas d’imprimante. De plus, chaque direction technique ne dispose pas de photocopieuse. Ceci fait que les agents sont obligés de se déplacer au secrétariat administratif où ces appareils existent pour faire des impressions et des photocopies.

Quant aux conditions de travail, il faut remarquer que dans certains services l’éclairage qui constitue un facteur déterminant de confort, de rendement fait un peu défaut. Il convient de souligner que, bien que les services soient dotés en fournitures de bureau suivant une certaine périodicité, les agents sont à des moments donnés confrontés à un manque de fournitures notamment de papier, de chemises dossiers.

Nous pouvons souligner que **les moyens et conditions de travail sont non satisfaisants (faiblesse):**

- **insuffisance et exigüité de certains locaux de travail ;**

- **insuffisance d’imprimante et de photocopieuse ;**
- **insuffisance d’éclairage dans certains locaux de travail ;**
- **manque de fournitures de bureaux à certains moments.**

Il faut noter que tous les services disposent du téléphone, ce qui permet aux agents de communiquer rapidement sans se déplacer. En outre, avec l’arrivée de la nouvelle directrice, nous avons assisté à une amélioration du système d’information par la mise en place d’un tableau d’affichage. Il faut aussi noter que tous les trimestres, il se tient une assemblée générale du personnel au cours de laquelle les agents expriment les problèmes auxquels ils sont confrontés, font le point de ceux qui ont été résolus et de ceux qui restent à résoudre. Il est ensuite envisagé avec la Directrice Générale les approches de solutions aux problèmes soulignés.

Nous pouvons remarquer **une amélioration du système d’information et de communication (force)**:

- **existence de téléphone dans tous les services ;**
- **existence d’un tableau d’affichage ;**
- **organisation d’une assemblée générale du personnel tous les trimestres.**

Remarquons aussi qu’à la DGT tous les ordinateurs sont non seulement connectés à l’internes mais surtout la quasi-totalité de ces ordinateurs sont en réseau. Malheureusement la plupart des agents ne sont pas initiés à l’utilisation de cet outil informatique. Un problème de formation se pose donc à ce niveau.

Nous pouvons noter **la connection à l’internet de tous les ordinateurs et mise en réseau de la quasi- totalité des ordinateurs (force)**

A tout cela, s’ajoute l’ambiance conviviale de travail qu’entretiennent tous les agents.

Il convient également de souligner qu’à la DGT, il existe un plan annuel d’activité.

Nous pouvons noter **l’existence d’un plan annuel d’activité (force)**

De plus, un rapport d’exécution des différentes activités prévues par direction est fait chaque trimestre.

Nous pouvons remarquer **un rapport trimestriel d’exécution des activités prévues par direction (force)**

Cependant, il n’existe pas de description de poste par agent, de fixation des objectifs et de définition des responsabilités par agent pour une période donnée.

Nous pouvons souligner **l’absence de description de poste, de fixation des objectifs et de définition des responsabilités par agent pour une période donnée (faiblesse)**

Il n’existe pas non plus un système d’évaluation du rendement.

Nous pouvons noter **l’absence d’un système d’évaluation du rendement (faiblesse)**

Pour mieux cerner et comprendre l’état des lieux dans le domaine de la formation à la DGT, il convient de l’inscrire dans son ensemble, à savoir la pratique de la formation au sein du MTFP. Comme nous l’avons mentionné dans notre développement antérieur, la DGT est une direction technique du MTFP. Elle est en relation avec la direction des ressources humaines qui a en charge la gestion des ressources humaines de tout le ministère dont le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines. Il en est de même pour la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l’Employabilité qui a en charge la formation, le perfectionnement et le recyclage des agents de l’Etat. La question de la formation n’est donc pas uniquement du domaine de compétence de la DGT mais aussi et en priorité du domaine de compétence des deux directions ci-dessus citées.

Outre les formations organisées par la DGT, la DGRCE en collaboration avec la DRH organise des formations qualifiantes (pour la plus part à l’endroit des agents des catégories B, C et D) et diplômantes.

En ce qui concerne les formations qualifiantes, une lettre circulaire envoyée par la DRH au niveau de chaque direction invite celle-ci à exprimer ses besoins en formation. La direction quant à elle recueille les besoins en formation exprimés par les agents. Tous les besoins recueillis sont ensuite transmis à la DGRCE. Celle-ci procède à une analyse des besoins de formation qui consiste en une compilation de ces besoins puis au choix des modules de formation en fonction du nombre de demande de formation par module. Elle communique ensuite à la DRH les modules retenus, le nombre de place par module et le calendrier de déroulement desdites formations. La DRH en informe les agents retenus et leur communique le calendrier de déroulement.

Ainsi, les modules de formation ne sont rien d’autre que le reflet des souhaits de formation exprimés par les agents. Mais, il arrive que la DRH envoie en formation des agents n’ayant fait aucune demande de formation.

**Il se dégage une insuffisance dans la manière de déterminer des besoins de formation.**

A l’issue des formations, un questionnaire d’évaluation est adressé aux agents en vue de recueillir leur appréciation par rapport aux formations suivies. Trois mois après, le même questionnaire d’évaluation est envoyé par la DRH aux agents en vue de confirmer ou d’infirmier les appréciations portées sur les formations suivies.

**Mais, il n’existe pas un suivi rigoureux des effets des formations sur la performance des agents et celle de leur direction.**

Il faut aussi remarquer que **ces formations qualifiantes ne s’inscrivent pas dans une politique et un plan de formation.**

Quant aux formations diplômantes, elles sont règlementées par divers textes et découlent de l’attribution des formations sans bourses ou avec bourses.

Cependant, le MTFP ne disposant pas encore d’une politique et d’un plan de formation, les agents vont se faire former sans tenir compte de la stratégie, des objectifs de développement et des besoins du Ministère en matière de formation. Pour pallier cet état de chose et améliorer la gestion de la formation, il a été créé par note de service n° 009/ MTFP/ DC/ SGM/ SA du 08 mai 2006 un comité chargé de l’élaboration du plan

pluriannuel de formation des agents du MTFP. Ce comité a pour attributions de définir les besoins en formation en adéquation avec les missions du Ministère, de faire des projections sur l’évolution à moyen et long terme desdits besoins et de procéder à l’analyse et à la synthèse des besoins en formation exprimés par les agents.

La réalisation de cette mission, notamment la détermination des besoins en formations diplômantes, a nécessité de la part du comité, le choix de la méthodologie de prévision des effectifs et des compétences à moyen terme : l’élaboration des cadres organiques des structures du MTFP qui contiennent le répertoire des emplois, des postes et profils requis.

Les différentes directions du MTFP dont la DGT a reçu son cadre organique et le personnel a été positionné aux différents postes qui y ont été prévus. Les profils des agents ont été décrits.

Ledit comité déterminera les écarts de compétence en vue de l’élaboration du plan de formation.

Toutefois, il faut noter qu’il se dégage une insuffisance à l’étape de prévision des besoins en ressources humaines dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car, elle ne fait pas l’objet d’une réflexion prospective et ne prend pas en compte une prévision de l’évolution des activités de la DGT. En effet, ledit comité s’est limité à l’arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Travail pour créer les emplois et postes.

Un questionnaire de recueil de données a été également élaboré et adressé à tous les agents du MTFP en vue de l’identification des besoins de formation. Mais l’inaccessibilité et l’inadéquation de certaines questions du questionnaire ne permettent pas un bon recueil d’informations.

Nous pouvons citer entre autres questions:

- quelles sont les prestations que vous fournissez aux clients (usagers) de votre poste ?
- les bénéficiaires sont-ils satisfaits de vos prestations ?
- êtes vous satisfait de vos prestations ?

- quelles sont les évolutions probables de votre poste en termes de nouvelles tâches ou d’accroissement de la charge de travail ?

Suite à l’exposé des faits ci- dessus, nous pouvons donc retenir **une insuffisance en matière d’identification des besoins de formation.**

Par ailleurs, la formation des agents est encadrée par un cadre juridique fixant les règles de base en matière de formation qu’il convient de souligner.

### **- Le Statut Général des Agents Permanents de l’Etat (APE)**

La loi 86- 013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE prévoit en ses articles 16 à 18, 65 à 68 et 101 à 102 des règles générales en matière de formation.

Au terme des dispositions desdits articles, l’APE recruté, sous réserve d’engagement, peut être envoyé dans un établissement de formation juste après son recrutement pour être formé et avoir les aptitudes nécessaires pour occuper l’emploi à lui dévolu (articles 16 à 18). Par ailleurs, le statut prévoit une formation individuelle et une formation collective en faveur des agents permanents de l’Etat. La formation individuelle permet d’envoyer les agents en stage professionnel pour l’accès aux emplois de corps hiérarchiquement supérieur. Quant à la formation collective, elle a trait aux cours oraux ou par correspondances dans le cadre des concours professionnels et aux stages de formation, de recyclage ou de perfectionnement dans les écoles ou établissements.

Chaque Ministre prend en ce qui le concerne, les mesures appropriées pour assurer à ses agents lesdites formations (articles 65 à 68).

Les agents en stage de formation professionnelle bénéficient d’une décision de mise en stage, du maintien de l’intégralité de leur salaire sur la base du traitement du lieu où ils exerçaient avant leur désignation et ne sont pas remplacés dans leur emploi (articles 101 à 102).

### **- Les textes réglementaires**

Nous aborderons sous cette rubrique, trois Décrets et un Arrêté.

✓ **Le Décret n° 2005- 108 du 09 mars 2005, portant régime juridique d’emploi des agents contractuels de l’Etat**

Ce texte a prévu, en son article 89, la possibilité pour les agents contractuels de l’Etat de bénéficier des stages de recyclage, de perfectionnement ou de la formation professionnelle d’une durée inférieure à six (06) mois pour l’agent contractuel sous le régime de contrat à durée déterminée et d’une durée supérieure à six (06) mois pour l’agent contractuel sous le régime de contrat à durée indéterminée.

✓ **Le Décret n° 2006 – 268 du 14 juin 2006 fixant la structure- type des ministères**

L’article 45 du Décret susvisé stipule qu’il est organisé à l’intention de tous les cadres nommés en Conseil des Ministres par décret une formation recyclage administrative et managériale à l’initiative du Secrétariat Général du Gouvernement en liaison avec le MTFP.

✓ **Le Décret n° 94 – 224 du 12 juillet 1994 portant critères d’attribution des bourses de Stage**

Au terme des dispositions du décret suscitée, toute personne, qu’elle soit du secteur public ou privé, titulaire ou non d’un emploi, peut prétendre à une formation et, pour ce faire, solliciter une bourse nationale de stage émanant soit du Budget National, soit des Sociétés ou Offices d’Etat soit des Entreprises et Organismes Privés. Les APE doivent réunir au moins cinq (05) ans d’ancienneté avant le début de stage.

✓ **L’arrêté n° 278 / MFPTRA / MFE / DC / SGM / DGFPCS du 31 / 08 /05 portant définition et critères de formation sans bourse**

Cet arrêté fixe les conditions d’admission en formation diplômante pour les agents de l’Etat (APE et Contractuel de l’Etat) désireux de se faire former à leurs propres frais. Les intéressés doivent, entre autres, être inscrits sur un plan pluriannuel de formation, avoir obtenu l’avis motivé de leur Ministre de tutelle, avoir un minimum de quatre (04) années dans la Fonction Publique à compter de la date de nomination ou de la date d’effet du contrat à durée indéterminée.

Il est aisé de constater que **l’arsenal juridique existant dans le domaine de la formation au niveau du secteur public est suffisamment consistant** et montre la volonté des

gouvernants de faire de l’agent public un véritable serviteur du peuple. L’agent public qu’il soit APE ou ACE, peut réclamer son droit individuel à la formation.

Toutefois, en ce qui concerne les formations diplômantes, certains agents qui remplissent les conditions exigées par les textes, n’arrivent pas à aller se faire former faute de moyens financiers. Il n’existe pas encore au MTFP un budget consacré à ces formations.

## **Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique**

Il sera question ici, de ressortir la vision globale de résolution de la problématique spécifiée (B) en passant par l’inventaire des éléments de l’état des lieux de base puis le choix de la problématique et la formulation du sujet (A).

### **A- Inventaire des éléments de l’état des lieux, choix de la problématique et formulation du sujet**

L’inventaire des éléments de l’état des lieux de base, concerne l’inventaire des atouts puis des faiblesses qui seront regroupés par centre d’intérêt en vue du choix de la problématique de l’étude et de la formulation du sujet.

#### **1- Inventaire des atouts et des faiblesses**

##### **❖ Inventaire des atouts**

L’état des lieux de base ci- dessus fait, nous pouvons dégager six (6) forces résumées comme suit :

- 1- Ambiance conviviale de travail et réunion mensuelle à la DNT en vue de faire un point sur le niveau d’exécution des activités
- 2- Amélioration du système d’information et de communication
  - Existence de téléphone dans tous les services
  - Existence d’un tableau d’affichage
  - Organisation d’une assemblée générale du personnel tous les trimestres ;
- 3- Connexion à l’Internet de tous les ordinateurs et mise en réseau de la quasi- totalité des ordinateurs

- 4- Existence d’un plan annuel d’activité à la DGT
- 5- Rapport trimestriel d’exécution des activités prévues par direction

### ❖ Inventaire des faiblesses

Nous pouvons retenir treize (13) faiblesses à partir de l’état des lieux:

- 1- Absence de liste actualisée du personnel, de tableau synoptique du personnel, de pyramide des âges, des anciennetés, de taux d’absence par service
- 2- Insuffisance quantitative en personnel et surcharge de travail pour certains agents
- 3- Absence de bibliothèque
- 4- Insuffisance qualitative en personnel
- 5- Imperfections dans l’organisation et la gestion des formations
  - a- Mauvaise identification des besoins de formation
  - b- Non planification des formations
  - c- Mauvaise évaluation des formations
- 6- Exécution partielle des attributions au niveau du SMIT et du SMOS
- 7- Insuffisance de moyens de transport
- 8- Non informatisation des procès verbaux de conciliation, de non conciliation et de conciliation partielle
- 9- Départ de quatre agents de la DGT
- 10- Difficulté de collaboration entre les agents des trois directions techniques et ceux de la DST
- 11- Moyens et conditions de travail non satisfaisants
  - Insuffisance et exigüité de certains locaux de travail
  - Insuffisance d’imprimante et de photocopieuse
  - Insuffisance d’éclairage dans certains locaux de travail
  - Manque de fournitures de bureaux à certains moments
- 12- Absence de description de poste, de fixation des objectifs et de définition des responsabilités par agent pour une période donnée
- 13- Absence d’un système d’évaluation du rendement

## 2- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d’intérêts

Tous les problèmes spécifiques ci- dessus énumérés sont regroupés sous cinq problématiques différentes telles que présentées dans le tableau n° 1 suivant :

**Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d’intérêts**

N° d’ordre	Centres d’intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise gestion des effectifs due à l’absence de liste actualisée du personnel, de tableau synoptique du personnel, de pyramide des âges, des anciennetés, de taux d’absence par service</li> <li>- insuffisance quantitative et qualitative en personnel</li> <li>- surcharge de travail pour certains agents</li> <li>- exécution partielle des attributions au niveau du SMIT et du SMOS</li> </ul>	Absence d’une Bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique d’une amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
2	Organisation et gestion des formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- imperfections dans l’organisation et la gestion des formations</li> <li>* mauvaise identification des besoins de formation</li> <li>* non planification des formations</li> <li>* mauvaise évaluation des formations</li> </ul>	Mauvaise organisation et gestion des formations	Problématique d’une amélioration de l’organisation et de la gestion des formations
3	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance de moyens de transport</li> <li>- Départ de quatre agents de la DGT</li> <li>- moyens et conditions de travail non satisfaisants</li> <li>* insuffisance et exigüité de certains locaux de travail</li> <li>*insuffisance d’imprimantes et de photocopieuses</li> <li>* insuffisance d’éclairage dans certains locaux de travail</li> <li>* manque de fournitures de bureaux à certains moments</li> </ul>	Insuffisance de motivation du personnel	Problématique d’une bonne politique de motivation du personnel
4	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de description de poste, de</li> </ul>	Absence d’un	Problématique d’une bonne

	du rendement	fixation des objectifs et de définition de responsabilité par agent pour une période donnée - absence d’évaluation du rendement	système d’évaluation du rendement	évaluation du rendement
5	Organisation interne de la DGT	- absence de bibliothèque - non informatisation des procès verbaux de conciliation, de non conciliation et de conciliation partielle - difficulté de collaboration entre les agents des trois directions techniques et ceux de la DST	Non optimisation de l’organisation interne de la DGT	Problématique de l’optimisation de l’organisation interne de la DGT

### 3- Choix de la problématique de l’étude et formulation du sujet

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution de l’état des lieux de base, nous laisse percevoir que tous les centres d’intérêt représentent des problématiques auxquelles la DGT devra nécessairement faire face, en vue d’atteindre ses objectifs dans le domaine d’exécution de la politique de l’Etat en matière de travail.

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises en gestion des ressources humaines au cours de notre formation au cycle II de l’ Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature, mais aussi, de faire comprendre aux autorités de la DGT, celles qui ont en charge la gestion des ressources humaines et le renforcement des capacités et de l’employabilité que la formation est un investissement qui doit être non seulement rentabilisé, optimisé mais surtout une activité de GRH qui doit être planifiée, bien gérée en vue de son efficacité et de sa pertinence.

Pour cela, nous avons ciblé cinq problématiques qui tiennent compte de nos objectifs. Il s’agit de la :

- Problématique d’une amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Problématique d’une amélioration de l’organisation et de la gestion de la formation ;
- Problématique d’une bonne politique de motivation du personnel ;
- Problématique d’une bonne évaluation du rendement ;
- Problématique de l’optimisation de l’organisation interne de la DGT.

Par ailleurs, étant donné que le succès d’une organisation dépend d’une bonne gestion, notamment celle des ressources humaines, et compte tenu du fait que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé d’axer notre étude sur la problématique d’une amélioration de l’organisation et de la gestion de la formation.

Les problèmes spécifiques se rapportant à notre problématique sont les suivants :

- mauvaise identification des besoins de formation ;
- non planification des formations ;
- mauvaise évaluation des formations.

C’est dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques qui sont les manifestations du problème général lié à la problématique que nous avons choisi de mener notre étude sur le thème : « **problématique de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail** ».

## **B- Spécification de la problématique choisie et détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

### **1- Spécification de la problématique choisie**

Dans le souci d’améliorer la gestion de la formation au MTFP, la méthodologie suivie par les responsables en charge de cette formation laisse encore entrevoir des insuffisances.

Par ailleurs, dans l’optique d’une amélioration du professionnalisme de son personnel et de ses performances, la DGT en relation avec son partenaire privilégié qu’est le BIT, ne cesse d’organiser des formations pour la plupart qualifiantes à l’endroit des contrôleurs et inspecteurs du travail. Cependant, il se dégage des imperfections dans l’organisation et la gestion de ces formations.

Malgré les études qui ont été faites dans le domaine de la formation du personnel du MTFP, certains problèmes persistent notamment à la DGT et méritent d’être résolus. Ce qui nous permet de maintenir pour la suite de notre étude, les trois problèmes spécifiques initialement retenus que voici :

- mauvaise identification des besoins de formation ;
- non planification des formations ;
- mauvaise évaluation des formations.

## **2- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, résoudre le problème général identifié.

Rappelons que le problème général se rapporte aux imperfections dans l’organisation et la gestion des formations. Et concernant ce problème, nous pouvons retenir que « pour l’Administration comme pour toute organisation, l’amélioration de ses performances reposera pour une large part sur le professionnalisme de ses personnels, sur leurs qualifications et leurs capacités à s’adapter aux évolutions de leurs métiers qu’exigent les modifications de leur environnement. Pour couvrir de nouveaux domaines, ils devront acquérir des compétences nouvelles, pour gagner en efficacité, ils devront acquérir des compétences supérieures » (**Serge Vallemont, 1991 P. 91**).

Le respect des règles en vue d’une bonne organisation et gestion des formations s’avère donc indispensable pour y parvenir.

Nous sommes donc en terme d’approche thématique liée à la résolution du problème général qui sera présentée dans ses compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques identifiés plus haut.

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif à la mauvaise identification des besoins de formation, retenons que la préparation et la formulation du plan de formation d’une administration, suppose une démarche consciencieuse d’identification et d’analyse des besoins de formation. Nous pouvons énoncer que « l’identification des besoins de formation consiste à déterminer précisément l’ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d’accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées » (**Jean Pierre CITEAU, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, P. 118**).

Pour ce faire, l’identification des besoins de formation suivant différentes procédures puis la consultation et l’implication des différents échelons hiérarchiques s’avèrent indispensables. La résolution du problème spécifique n° 1 fera référence à **une démarche basée sur les méthodes d’identification des besoins de formation.**

Quant au problème spécifique n° 2 à savoir la non planification des formations, retenons que la planification est l’action de planifier. Et planifier consiste à organiser, régler selon un plan. La planification des formations nécessite la définition d’un plan de formation. Nous pouvons définir le plan de formation comme la transcription opérationnelle de la politique de formation de l’organisation pour une période concernée. Le plan résume l’ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l’entreprise. Il vise à donner au personnel de l’entreprise les savoirs susceptibles d’accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles tâches ou fonctions dans l’entreprise. La résolution de ce problème spécifique nécessite le choix d’une **démarche méthodologique basée sur les méthodes d’élaboration d’une politique et d’un plan de formation.**

Pour ce qui est du problème spécifique n° 3 concernant la mauvaise évaluation des formations, nous pouvons dire que l’évaluation consiste à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs en terme de résultats attendus de la formation sont atteints ou non atteints ou dépassés. L’évaluation permettra donc d’apprécier ou de mesurer l’efficacité de la ou des formation (s) entreprise (s). Pour ce faire, une évaluation à différent niveau des formations est indispensable. Il s’en suit que la résolution de ce problème spécifique nécessite une **démarche méthodologique d’évaluation des formations.**

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l’étude ;
- revue de littérature ;
- choix de l’outil de mobilisation de données ;

- choix de l’outil d’analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions provisoires et conditions de leur mise en œuvre.

Afin d’opérer une analyse minutieuse de ce thème, il s’avère important d’aborder le cadre théorique de l’étude.

## **Section 2 : Cadre théorique de l’étude**

Il s’agit ici d’élaborer les hypothèses (paragraphe1) et de présenter le tableau de bord de l’étude et la revue de littérature (paragraphe2).

### **Paragraphe 1 : Elaboration des hypothèses**

A ce niveau, nous avons à présenter les objectifs de l’étude et les hypothèses de travail.

#### **A- Fixation des objectifs de l’étude**

Elle se fera en terme d’objectif général et d’objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

Suggérer les conditions d’une bonne organisation et gestion de la formation professionnelle continue de la DGT.

- **Objectifs spécifiques**

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Il s’agit pour le problème spécifique :

N°1 : de proposer les conditions d’une bonne identification des besoins de formation ;

N° 2 : de définir les conditions d’une bonne planification des formations ;

N°3 : de suggérer des mesures pour une bonne évaluation des formations.

## **B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution**

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et général de l’analyse et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques et général identifiés.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1**

Face au problème relatif à la mauvaise identification des besoins de formation, trois causes possibles ont été retenues :

- l’absence d’un bon système d’évaluation des performances ;
- le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques (notamment les chefs service, les agents) ;
- l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Des observations de stage, nous avons constaté qu’il n’existe pas un système efficace d’évaluation des performances. En effet l’évaluation des performances consiste en une série d’activités planifiées, organisées et contrôlées en vue d’observer, de mesurer et d’améliorer la contribution de l’employé aux objectifs de l’organisation. Elle est l’occasion de détecter les points forts et faibles des agents lors de l’accomplissement de leurs responsabilités en vue de retenir les problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation. Mais l’évaluation au MTFP et notamment à la DGT est liée à une exigence administrative. Les agents sont notés lorsqu’ils prétendent à une promotion. L’absence d’un système efficace d’évaluation des performances constitue une cause de mauvaise identification des besoins de formation, mais elle n’est pas suffisante.

Ensuite, le fait que le diagnostic des besoins n’impliquant pas tous les échelons hiérarchiques (notamment les chefs service, les agents) nous semble aussi expliquer le problème de mauvaise identification des besoins de formation. En effet, les agents ne sont pas consultés pour exprimer leurs besoins de formation en ce qui concerne les formations qualifiantes organisées par la DGT. De plus, concernant les formations organisées par la DRH, la DGRCE, et la DGT, les chefs services qui contrôlent, en première instance, la qualité du travail des agents ne sont pas interrogés périodiquement en vue de recueillir leur avis sur les besoins de formation de leur agents.

Une bonne identification des besoins de formation nécessite l’implication de tous les échelons hiérarchiques, mais elle n’est pas suffisante.

Enfin, lorsque nous retenons l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines, cette cause nous semble être également à la base du problème. Mais elle n’est pas suffisante. En effet, il n’existait pas une démarche de planification des ressources humaines. Mais avec le plan de formation du MTFP en cours d’élaboration cette démarche a été suivie. Toutefois il existe une insuffisance en ce qui concerne la prévision des besoins en ressources humaines. En effet, cette prévision ne comporte pas une réflexion prospective de l’évolution des emplois et des compétences au sein du MTFP et notamment de la DGT.

Une combinaison des trois causes nous semble être plus à la base de la mauvaise identification des besoins de formation.

L’hypothèse peut être formulée comme suit : la mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2**

Après analyse du problème de la non planification des formations nous n’avons pu identifier qu’une cause possible à savoir l’absence d’une politique de formation.

La politique de formation est l’ensemble des orientations définies par la direction de l’organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l’organisation. La traduction formalisée et opérationnelle de cette politique se fait dans un plan de formation qui planifie les actions de formation. La politique de formation constitue donc une boussole qui orientera les décisions de la DGT en matière de formation.

Nous émettons alors l’hypothèse de la façon suivante : la non planification des formations est due à l’absence d’une politique de formation.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3**

Concernant la mauvaise évaluation des formations nous avons retenu deux causes possibles qui sont :

- l’absence d’un tableau de bord de formation
- la non application de tous les niveaux d’évaluation (évaluation de satisfaction, évaluation pédagogique, évaluation de la mise en œuvre des acquis, évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l’organisation).

Des observations de stage, nous avons remarqué que l’organisation des formations par la DGT est soutenue par les termes de référence qui présentent les objectifs et les résultats attendus de la formation.

Mais il n’existe pas un tableau de bord de formation pour les formations organisées par la DGT et la DGRCE en collaboration avec la DRH. En effet, le tableau de bord est « un outil de gestion qui permet par extrapolation de réaliser des objectifs à court et moyen terme. Pour assurer l’atteinte d’un objectif préalablement fixé, il réunit cycliquement un ensemble d’indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l’action» (**Cours de VIGNON, Léone sur : Formation et développement des ressources humaines dans les organisations, 2007**).

L’absence d’un tableau de bord nous semble expliquer le problème de la mauvaise évaluation des formations, mais elle ne nous paraît pas suffisante car il concoure à une bonne évaluation des formations.

Alors, en retenant la non application de tous les niveaux d’évaluation, nous pouvons dire que concernant les formations organisées par la DGT, l’évaluation consiste à interroger quelques agents ayant participé à la formation en vue de recueillir leur appréciation. Ensuite, il est procédé à une observation de la situation de travail de quelque agents en vue de constater l’application des connaissances acquises au cours de la formation.

Soulignons que cette évaluation n’est pas toujours appliquée pour toutes les formations.

Quant aux formations organisées par la DGRCE en collaboration avec la DRH, un questionnaire d’évaluation est distribué aux agents en vue de recueillir leur appréciation

sur les formations auxquelles ils ont participés. Trois mois après, le même questionnaire est adressé aux dits agents en vue de confirmer ou d’infirmer les appréciations qu’ils avaient porté lors de l’évaluation en fin de formation.

Il faut noter qu’il n’existe pas un suivi rigoureux de l’impact des formations sur la performance des agents et celle de la DGT.

Nous pouvons donc formuler l’hypothèse n° 3 de la manière suivante : la mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d’évaluation.

- **Causes et hypothèses liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques n’étant rien d’autre que les manifestations de la cause et hypothèse générale, nous n’avons pas trouvé une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, nous n’avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

## **Paragraphe 2 : Tableau de bord de l’étude et revue de littérature**

Afin de bien cerner la problématique définie, nous ferons le point de la revue de littérature existant sur les différents problèmes de notre étude (B). Mais avant, présentons le tableau de bord de l’étude (A).

### **A- Tableau de bord de l’étude**

Le tableau de bord de l’étude réalisé ci-après, résume la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis ainsi que les hypothèses de travail.

**TABLEAU N°2 : TABLEAU DE BORD DE L’ETUDE SUR « PROBLEMATIQUE DE L’ORGANISATION ET DE LA GESTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU MTFP : CAS DE LA DGT**

NIVEAU D’ANALYSE		PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
<b>Niveau Général</b>		<b>Problème général</b> Imperfections dans l’organisation et la gestion des formations de la DGT	<b>Objectif général</b> Suggérer les conditions d’une bonne organisation et gestion de la formation professionnelle continue de la DGT	<b>Cause générale</b> -	<b>Hypothèse générale</b> -
Niveaux Spécifiques	1	<b>Problème spécifique n°1</b> Mauvaise identification des besoins de formation	<b>Objectif spécifique n°1</b> Proposer les conditions d’une bonne identification des besoins de formation	<b>Cause spécifique n°1</b> Absence d’un bon système d’évaluation des performances, diagnostic des besoins n’impliquant pas tous les échelons hiérarchiques et absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> La mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines
	2	<b>Problème spécifique n°2</b> Non planification des formations	<b>Objectif spécifique n°2</b> Définir les conditions d’une bonne planification des formations	<b>Cause spécifique n°2</b> Absence d’une politique de formation	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> La non planification des formations est due à l’absence d’une politique de formation
	3	<b>Problème spécifique n°3</b> Mauvaise évaluation des formations	<b>Objectif spécifique n°3</b> Suggérer des mesures pour une bonne évaluation des formations	<b>Cause spécifique n°3</b> Non application de tous les niveaux d’évaluation	<b>Hypothèse spécifique n°3</b> La mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d’évaluation

## B- Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s’assurer au préalable de l’état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour ce faire, il sera question d’exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liés au problème général de la mauvaise organisation et gestion de la formation professionnelle continue, puis celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- Mauvaise identification des besoins de formation (Problème spécifique N°1) ;
- Non planification des formations (Problème spécifique N°2) ;
- Mauvaise évaluation des formations.

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, nous avons identifié les thématiques précises par rapport aux problèmes spécifiques de la manière suivante :

- approche théorique basée sur les techniques d’identification des besoins de formation (approche thématique liée au problème spécifique n°1)
- approche théorique basée sur les méthodes de définition d’une politique et d’un plan de formation (approche thématique liée au problème spécifique n°2)
- approche stratégique d’évaluation des formations (approche thématique liée au problème spécifique n°3)

Notons que, le point des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général qui est la théorie générale de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue.

« La formation professionnelle est l’ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s’adapter aux changements structurels et aux modifications de l’organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économique et de favoriser leur évolution professionnelle » (**Jean Pierre CITEAU, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, P. 113).**

## **1- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise identification des besoins de formation**

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui énoncent les méthodes d'identification des besoins de formation.

« Un besoin est l'écart entre la situation réelle et la situation désirée. L'évaluation des besoins en formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné » (Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, 2004, P. 258).

L'identification des besoins de formation se fait à trois niveaux :

L'analyse de l'organisation qui consiste à déterminer les endroits dans l'organisation où la formation est requise.

L'analyse des tâches qui permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois.

L'analyse des individus qui portent sur les titulaires des postes (Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, 2004, P. 254- 257).

Les besoins apparaissent à trois niveaux : institutionnel, sectoriel, individuel.

Le recensement des besoins au niveau institutionnel dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau sectoriel, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail va constituer un préalable.

L’enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes individuelles. Le développement des méthodes d’appréciation du personnel et d’analyse de potentiel permet aujourd’hui de rationaliser le recensement des besoins des salariés et les opportunités de carrière (**Jean Pierre CITEAU, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, P. 118- 119**).

L’identification des besoins de formation est la troisième et dernière étape de l’analyse des besoins de formation qui comporte en premier lieu l’analyse de la demande et en seconde partie l’identification du problème de performance.

L’analyse des besoins de formation est le processus de collecte et d’organisation des données permettant de décider avec pertinence de la nécessité ou non d’élaborer un programme de formation.

L’analyse de la demande de formation consiste à évaluer suivant trois critères : la pertinence, la cohérence et la faisabilité de l’analyse des besoins de formation.

L’identification du problème de performance a pour but de localiser le problème de performance dans l’organisation et d’évaluer son ampleur. Elle vise à dégager la performance attendue par l’organisation, un service, un groupe de travail et à mesurer la performance actuelle.

L’identification des besoins de formation proprement dits consiste à rechercher les causes du problème de performance en vérifiant l’hypothèse selon laquelle le besoin de formation ou d’un apprentissage quelconque est à la source du problème de performance constaté.

Les techniques d’analyse des besoins sont l’analyse des tâches, les évaluations qualitatives, la consultation de dossiers et de rapports (**Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit, éditions Eska S.A.R.L., 1988, P. 235- 244**).

**Tableau n°3 : Outils de recueil et d’analyse des besoins**

Outils	Contraintes- limite	Opportunités- avantages
Questionnaire au hiérarchique/ salarié	Risque de « sécheresse » ou de « remplissage » difficulté de traitement, formation égale à « boîte aux lettres »	Donne une bonne idée des « besoins perçus » Amène une implication minimale
Catalogue	Outil de « prise de commandes », laisse de côté les besoins non répertoriés, solution de facilité ?	Oriente, guide, prescrit, simplifie le travail des hiérarchiques, support pratique pour les formations de base
Entretien de formation/ d’appréciation	Difficile à faire mettre en œuvre, consommateur de temps, peut générer des insatisfactions	Crée un espace de discussion entre hiérarchie et salarié, aborde les besoins par le diagnostic
Entretien RF/ RH et direction de chaque service (ou comité de carrière)	Fort investissement en temps, capacité du RF à se positionner comme consultant interne, maîtrise et crédibilité du RF	Implication des décideurs, permet d’identifier les objectifs du service, d’analyser les réels besoins et d’établir des préconisations, positionne le RF en interlocuteur privilégié, formation égale à rôle plus stratégique
Cahier des charges	Capacité des hiérarchiques à entrer dans la démarche (ou besoin d’assistance), «ralentisseur » de la « prise de commandes », risque de mauvaise analyse et de décredibilisation de l’outil	Démarche de traitement de problème, implique un plus grand nombre d’acteurs du projet, document contractuel de travail, support d’information
Référentiel emploi/ métier	Souvent loin de la réalité du quotidien, démarche lourde, importance du regard hiérarchique, peut susciter débat et remise en cause de l’organisation	Facilite le repérage et le positionnement du salarié, permet l’individualisation des besoins, permet d’anticiper : prévention, orientation

**Source : Henry-Claude Lafitte, Gérard Layole, le plan de formation , Conception, réalisation, mise en scène, édition Dunod, 2005, P. 83**

## 2- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non planification des Formations

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution de ce problème est celle qui mettra en exergue les méthodes et techniques d’élaboration d’une politique et d’un plan de formation.

La politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l’entreprise, la projection de son activité future, de ses objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Elle indique dans quelle direction l’entreprise veut aller. Sa conception prendra donc appui sur la nature des activités de l’entreprise, sur sa vision du futur et des ambitions qu’elle nourrit, sur les questions liées à l’emploi et aux compétences, ainsi que sur les priorités qu’elle entend privilégier pour ses actions collectives de formation en fonction des enjeux identifiés (**Henry-Claude Lafitte, Gérard Layole, Dunod, 2005, P. 49, 51**).

La politique de formation est l’un des volets de la gestion stratégique de l’emploi dans l’entreprise. C’est aussi l’un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier celle de l’employabilité. Les choix de la politique de formation portent sur les objectifs de la formation, le budget, les contenus (les actions assurant l’adaptation au poste de travail, les formations liées à l’évolution des emplois, les formations liées au développement des compétences), les bénéficiaires, les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors des heures de travail, formules pédagogique (**Jean-Marie Peretti 12<sup>ème</sup> édition, 2004-2005, P. 166- 167**).

La politique de formation porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation. Ce sont :

- les buts visés (pourquoi ?). Une politique de formation devrait répondre à trois finalités : consolider l’existant (perfectionnement individuel et collectif) ; préparer le futur (évolution des métiers, évolution des qualifications, changement d’organisation dans l’entreprise, investissement) ; accompagner les mouvements individuels (intégration du salarié, promotion, investissement) ;
- les priorités (quoi). La politique de formation va devoir indiquer les priorités qui sont fonction des objectifs globaux, des contraintes et des opportunités ;

- les clients et acteurs (qui) : direction générale, direction des ressources humaines, service formation, encadrement/ responsable hiérarchique, partenaires sociaux, salarié ;
- choix des moyens (comment), le choix des moyens dans la politique de formation sera fonction des objectifs assignés à la formation, des priorités arrêtées et des moyens dont dispose déjà l’entreprise ;
- les budgets (combien), ils seront fonction de tous les éléments précédents et des capacités financières de l’entreprise. (**Léone VIGNON, cours de Formation et développement des ressources humaines dans les organisations, GRH, second cycle, 2<sup>ème</sup> année, 2007**).

Quant au plan de formation, il traduit les choix de la politique de formation en termes d’actions de formation. Le plan de formation planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs, celui d’assurer l’adaptation des salariés à l’évolution de leurs emplois est une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l’entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression. Le plan comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées (**Jean-Marie Peretti 12<sup>ème</sup> édition, 2004-2005, P. 164- 165**).

Le plan de formation est de deux sorte : le plan global de formation et le plan spécifique de formation.

Le plan global de formation rassemble les activités qui ont pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d’une formation liée aux objectifs stratégiques de l’entreprise. Il comprend généralement les éléments suivants : objectifs stratégiques de l’employeur et éléments motivant le plan de formation, évaluation des besoins de formation, établissement des priorités de formation, calendrier de réalisation de la formation, plans spécifiques de formation, suivi de la formation.

Le plan spécifique de formation traduit les choix portant sur les activités qui visent à consolider ou à accroître les compétences d’un employé ou d’un groupe d’employés. Il comprend le nom de l’employeur, le titre de l’activité de formation ; l’organisme formateur ou établissement d’enseignement reconnu : durée, date de début et de fin, lieu, nombre de

participants ; les indications sur la nature de l’activité de formation : problématique, objectifs et contenu, méthodologie d’enseignement et d’apprentissage retenue, description des outils pédagogiques et de l’équipement, mode d’évaluation retenu (**Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, 2004, P. 259- 261**).

### **3- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise évaluation des formations**

Concernant ce problème, la thématique s’inscrit dans une logique d’approche d’évaluation des formations.

Quatre niveaux d’évaluation sont à distinguer :

- niveau 1 : l’évaluation de satisfaction. Elle répond à la question suivante : quels sont l’opinion globale, le « ressenti » des formés sur la prestation, son contenu, ses modalités, ses apports, ses points faibles ? Les outils utilisés sont : tour de table, abaque de Régulier ;
- niveau 2 : l’évaluation pédagogique. Les formés ont-ils acquis objectivement et de façon véritable, les connaissances et savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés et assimilés ? (évaluation pédagogique différée). Les outils utilisés sont : examen, test, QCM, QUIZZ, étude de cas, simulation ;
- niveau 3 : l’évaluation du transfert sur les situations de travail. Les formés appliquent-ils ce qu’ils ont appris en formation ? Les outils qui peuvent être utilisés sont : observation sur poste, entretien d’évaluation ;
- niveau 4 : l’évaluation des effets de la formation. Quel sont les effets mesurables de l’application des acquis sur les performances individuelles ou collectives ? Les outils suivants sont utilisés : tableaux de bord de suivi des performances, enquêtes et sondages divers (**Henry-Claude Laffitte, Gérard Layole, édition Dunod, 2005, P. 144- 145**).

Il existe deux méthodes d’évaluation :

L’évaluation « à chaud » qui est une évaluation du processus par questionnaire en fin de stage. L’évaluation du processus est celle des moyens, des outils et des différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. L’évaluation porte sur les conditions dans lesquelles ont été produit les résultats.

L’évaluation « à froid » qui est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, vise à évaluer l’impact de la formation sur le système Compétence, Motivation, Environnement (CME). Trois questions sont nécessaires : la formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants ? A-t-elle été à l’origine d’une évolution des motivations des stagiaires au sens large du terme : satisfaction, implication et processus motivationnel ? A-t-elle eu un impact sur leur environnement de travail ? (**Marc DENNERY, 4<sup>ème</sup> édition, 2006, P. 151- 157**).

Après avoir pris connaissance de la problématique et du cadre théorique de l’étude, abordons à présent la réalisation des enquêtes et le diagnostic de l’étude.

## **CHAPITRE PREMIER : RÉALISATION DES ENQUÊTES ET DIAGNOSTIC**

**D**ans cette partie nous allons définir la méthodologie adoptée (section 1), présenter et analyser les résultats (section 2).

### **Section 1 : Méthodologie adoptée**

Notre méthodologie reposera sur deux (02) volets à savoir :

- Approche empirique
- Approche théorique

#### **Paragraphe 1 : Approche empirique**

L’approche empirique de l’étude vise à mettre en exergue la méthode de l’enquête (d’investigation) envisagée à travers les outils de mobilisation de données et ceux de la présentation de données. Pour ce faire, notre étude passera par les points suivants :

- repère d’enquête (objectifs de l’enquête, identification de la population mère et nature de l’enquête, échantillonnage).
- les stratégies de l’enquête (moyens de collecte de données : consultation d’ouvrages, conception de questions, conception de guide d’entretien).
- technique de dépouillement de données et outils de présentation de données.

#### **A- Repères de l’enquête**

Les repères d’enquête consistent à déterminer les objectifs de l’enquête, l’identification de la population mère et nature de l’enquête, puis l’échantillonnage.

## **1- Objectif de l’enquête**

Nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d’une manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de voir si :

- la mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au diagnostic des besoins qui n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- la non planification des formations résulte de l’absence d’une politique de formation ;
- la mauvaise évaluation des formations émane de la non application de tous les niveaux d’évaluation.

## **2- Identification de la population mère et nature de l’enquête**

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a obligé à effectuer deux types d’enquête. D’une part l’enquête interne à caractère qualitatif à partir d’un guide d’entretien adressée aux différents directeurs, aux chefs services de la DGT et une autre quantitative adressée aux agents de la DGT. D’autre part, une enquête externe à caractère qualitatif adressée au DRH et aux responsables en charge de la formation professionnelle à la DRH et à la DGRCE.

## **3- Echantillonnage**

L’échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête quantitative est composée de trente cinq (35) personnes de l’effectif total de la DGT (soit 68,63%) pour les agents de toutes catégories.

Quant au guide d’entretien, la population ciblée est constituée :

- des directeurs techniques et chefs services de la DGT ;
- du DRH et quatre responsables en charge de la formation à la DRH et à la DGRCE.

---

## **B- Stratégies de l’enquête**

Elles concernent les moyens de collecte de données

### **1- Consultation d’ouvrages**

Nous avons exploité les livres, les mémoires et notre cours de gestion de formation. A l’issue de cette consultation, avec les constats que nous avons eu à faire sur le terrain lors de notre stage, le questionnaire et le guide d’entretien ont été élaborés et adressés aux acteurs.

### **2- Conception du questionnaire**

En vue de permettre un bon recueil d’informations, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude, notamment les problèmes spécifiques n°1 et n° 3.

### **3- Conception du guide d’entretien**

Compte tenu du fait que le questionnaire n’englobe pas tous les problèmes spécifiques identifiés, nous avons également conçu un guide d’entretien en vue de collecter plus d’informations fiables sur tous les problèmes spécifiques.

## **C- Techniques de dépouillement et outils statistiques de présentation de données**

### **1- Techniques de dépouillement**

Le dépouillement des données issues du questionnaire de notre enquête interne sera réalisé manuellement.

Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des réponses issues des entretiens seront traitées de façon manuelle et récapitulées de façon synthétique par catégorie.

## **2- Outils de présentation des données**

Les résultats de nos investigations seront présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques.

Les données qualitatives recueillies seront restituées par catégorie.

## **Paragraphes 2 : Approche théorique**

### **A- Choix théorique lié au problème de la mauvaise identification des besoins de formation**

#### **1- Présentation de la théorie retenue**

L’approche théorique que nous retenons pour analyser le problème de la mauvaise identification des besoins de formation sera celle de Jean Pierre CITEAU qui suggère les méthodes d’identification des besoins de formation déjà restituée dans la revue de littérature.

#### **2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

Les méthodes d’identification des besoins de formation sont :

- Recensement des besoins au niveau institutionnel
- Détermination des besoins au niveau sectoriel
- Enquête au niveau du personnel
- Evaluation des performances

#### **3- Seuil de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la mauvaise identification des besoins de formation**

Sont concernés par ce problème, le volet N°1 du questionnaire adressé aux agents de la DGT et ceux du guide d’entretien adressé aux différents directeurs techniques et chefs services de la DGT, au DRH et aux agents en charge de la gestion de la formation à la DRH et à la DGRCE.

La cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, soit la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

## **B- Choix théorique lié au problème de la non planification des formations**

### **1- Présentation de la théorie retenue**

L’approche théorique retenue pour analyser le problème de la non planification des formations est celle de Henry-Claude, Lafitte, Gérard Layole, puis, celle de Jean-Marie Peretti qui recommande l’élaboration d’une politique de formation en vue de sa déclinaison en plan de formation qui planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus.

### **2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

Retenons en bref que la politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l’entreprise, la projection de son activité future, de ses objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Quant au plan de formation, il traduit les choix de la politique de formation en termes d’action de formation.

### **3- Seuil de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la non planification des formations**

Les questions qui concernent ce problème sont celles qui sont liées à la variable planification de notre guide d’entretien.

En tout état de cause, c’est l’item issu des résultats de notre entretien qui sera retenu.

## **C- Choix théorique lié au problème de la mauvaise évaluation des formations**

### **1- Présentation de la théorie retenue**

L’approche théorique que nous retiendrons pour éradiquer la cause se trouvant à la base de ce problème est celle de Henry-Claude, Lafitte, Gérard Layole qui fait référence à une évaluation à différents niveaux des actions de formation.

## **2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

Les niveaux d’évaluation retenus sont :

- évaluation de satisfaction ;
- évaluation pédagogique ;
- évaluation de transfert sur les situations de travail ;
- évaluation des effets de formation.

## **3- Seuils de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la mauvaise évaluation des formations**

Les questions liées à ce problème sont celles du volet n°2 du questionnaire et n°3 du guide d’entretien. A ce niveau, la cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, soit la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

## **Section 2 : Présentation et analyse des données**

Cette section sera réservée à la réalisation des enquêtes, à la présentation des difficultés rencontrées et des limites des données recueillies puis à la présentation et à l’analyse des données afin de vérifier les hypothèses émises.

### **Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées et limites des données**

Avant de présenter les difficultés rencontrées et les limites des données recueillies, nous allons souligner comment nous avons préparé et réalisé les enquêtes.

#### **A- Préparation et réalisation des enquêtes**

La préparation et la réalisation des enquêtes fait suite à l’exercice déjà effectué au niveau de la conception du questionnaire et du guide d’entretien dans la rubrique approches empiriques.

## **1- Préparation des enquêtes**

L’obtention des données complètes dans une recherche, exige l’utilisation d’outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C’est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d’un questionnaire à l’endroit des agents de la DGT et d’un guide d’entretien à l’endroit des directeurs techniques, chefs services de la DGT et des responsables en charge de la formation à la DRH puis à la DGRCE.

En vue d’adapter la formulation des questions au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire a été corrigé et validé par le directeur de mémoire.

## **2- Réalisation des enquêtes**

La réalisation des enquêtes s’est effectuée du 28 mai au 15 juin 2007 au MTFP

### **B - Insuffisances des données**

Les données recueillies comportent des limites eu égard aux difficultés rencontrées.

#### **1- Difficultés rencontrées**

Elles ont trait à l’indisponibilité de certains enquêtés notamment certains directeurs et chefs services qui étaient trop occupés pour l’entretien et pour remplir le questionnaire. Cette situation a eu pour conséquence le non respect du temps prévu pour notre enquête.

#### **2- Limites des données**

Les limites des données sont liées d’une part, à l’ambiguïté de certaines réponses et d’autre part, aux marges d’erreurs liées au traitement manuel des données recueillies. Ces limites n’affectent cependant pas l’analyse des résultats.

En outre, pour les trente cinq (35) questionnaires administrés à l’endroit des agents de la DGT, nous avons pu recouvrer 30 soit 85,71%.

## **Paragraphe 2 : Analyse des résultats et diagnostic**

Le degré de vérification des hypothèses de départ s’appréciera par le diagnostic (B), mais ce dernier est tributaire des résultats d’enquêtes (A).

### **A- Présentation et analyse des données relatives aux différents problèmes identifiés**

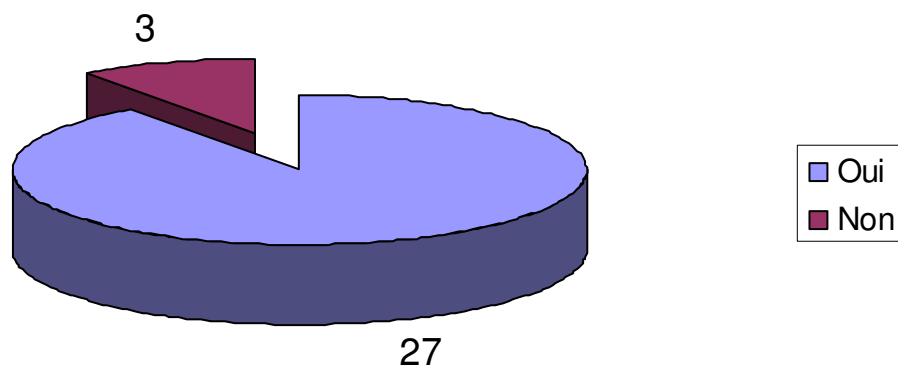
#### **1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1**

**Tableau n°4 : Identification des besoins de formation**

<b>N° D'ORDRE</b>	<b>QUESTIONS</b>	<b>REponses</b>		<b>POURCENTAGES</b>
1	Depuis que vous êtes affecté à la DGT, avez-vous participé à au moins une formation ?  - Si non, pourquoi ?	Oui	27	90%
		Non	3	10%
		Aucune opportunité offerte		
2	Qui est l’organisateur de la ou des formations (s) que vous avez suivie (s) ?	DGT	10	
		MTFP	5	
		DGT et MTFP	8	
		DGT, MTFP et autres	4	
3	Comment les besoins de formation sont-ils identifiés à la DGT ?	Aucune méthode établie	5	16,67%
		Discretion des autorités	25	83,33%
4	Existe- il à la DGT un système d’évaluation annuelle des performances ?  - Justifiez votre réponse ?	Oui	6	20%
		Non	24	80%
		Système de notation	6	20%
		La notation sur les bulletins individuels de note n’est pas	24	80%

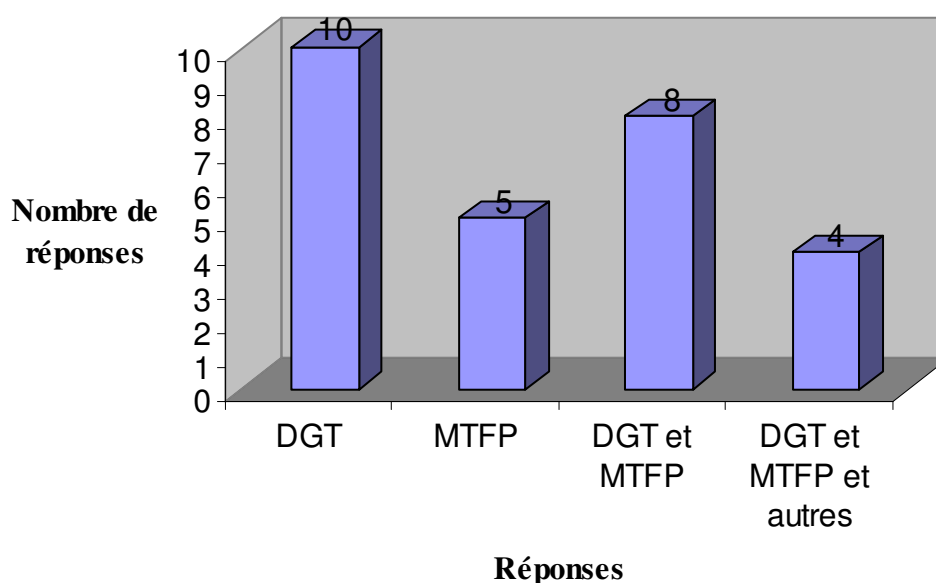
		automatique et n’est pas souvent objective		
5	Le système d’évaluation permet – il de détecter des problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation ?	Oui	3	10%
		Non	27	90%
6	Pensez- vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formations détectés lors de l’évaluation annuelle des performances ?	Oui	0	0%
		Non	30	100%
7	Pour les formations suivies, avez- vous été consulté ou questionné en vue du recueil de vos besoins de formation ?	Aucune réponse	3	10%
		Oui (par le MTFP)	3	10%
		Non	24	80%
8	Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations sont toujours celles dont vous avez vraiment besoin dans l’exécution de votre travail?  -Si non, pourquoi ?	Aucune réponse	3	10%
		Oui	9	30%
		Non	18	60%
		- Inadéquation entre formation reçue et poste de travail	7	23,33%
		- Les formations sont programmées de façon collective et ne prennent pas en compte les problèmes spécifiques des agents	11	36,67%

**Graphique 1: Participation des agents de la DGT à au moins une formation**



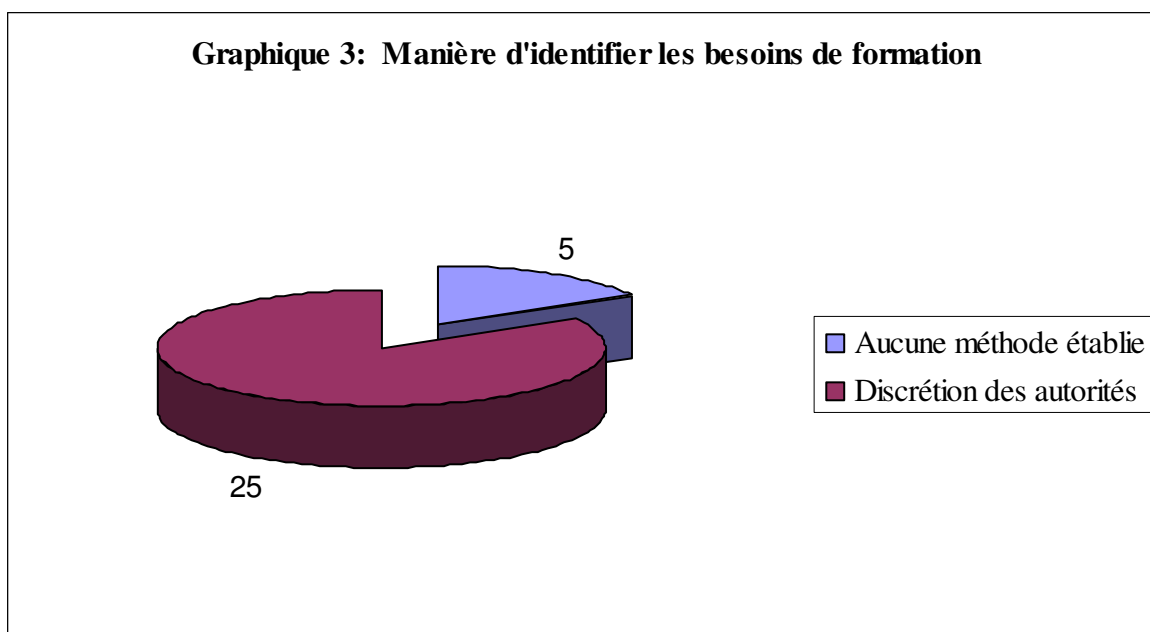
Lorsqu’on interroge les 30 personnes enquêtées sur la question de savoir si elles ont participé à au moins une formation, 27 agents, soit 90% de notre échantillon ont répondu qu’ils ont participé à au moins une formation depuis qu’ils sont affectés à la DGT, comme l’illustre l’histogramme de la figure 1.

**Graphique 2: Organismes des formations**



En ce qui concerne l’organisateur de la ou des formation(s), suivie(s), les réponses varient : la DGT, le MTFP et le BIT constituent entre autres les organisateurs des formations suivies par les agents enquêtés.

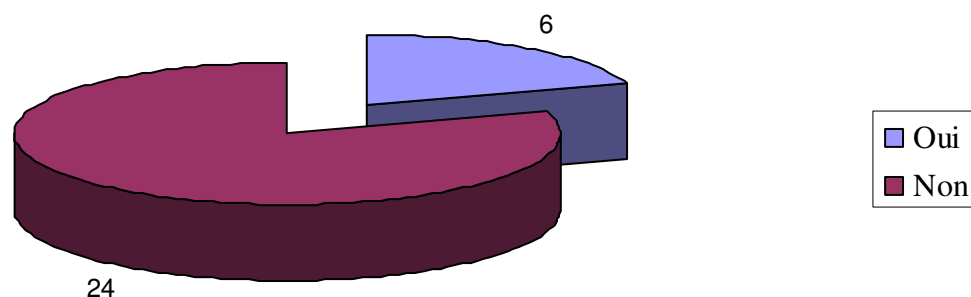
Ces différentes données nous permettent d’affirmer qu’il existe un souci permanent des autorités du MTFP et de la DGT d’améliorer les compétences du personnel de la DGT.



Lorsqu’on interroge les mêmes personnes sur la question de savoir comment les besoins de formation sont identifiés à la DGT, 25 agents soit 83,33% affirment que cette question est à la discrétion des autorités. 5 agents soit 16,76% déclarent qu’aucune méthode n’est établie.

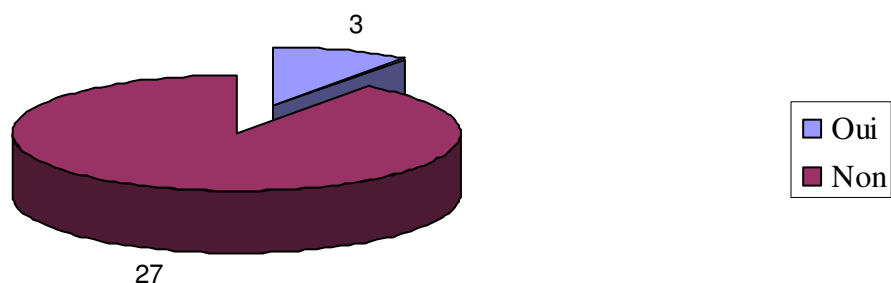
Ces résultats nous permettent de dire que les agents dans leur majorité n’ont aucune idée de la manière dont les besoins de formation sont identifiés à la DGT.

**Graphique 4 : Existence d'un système d'évaluation des performances**



A la question de savoir s’il existe à la DGT un système d’évaluation annuelle des performances, 6 agents soit 20% pensent qu’il existe un système d’évaluation annuelle des performances à la DGT. Cette évaluation se fait par le système de notation. Cependant, 24 agents soit 80% estiment qu’il n’existe pas de système d’évaluation annuelle des performances. Pour eux, la notation sur les bulletins individuels de note n’est pas automatique chaque année et n’est souvent pas objective.

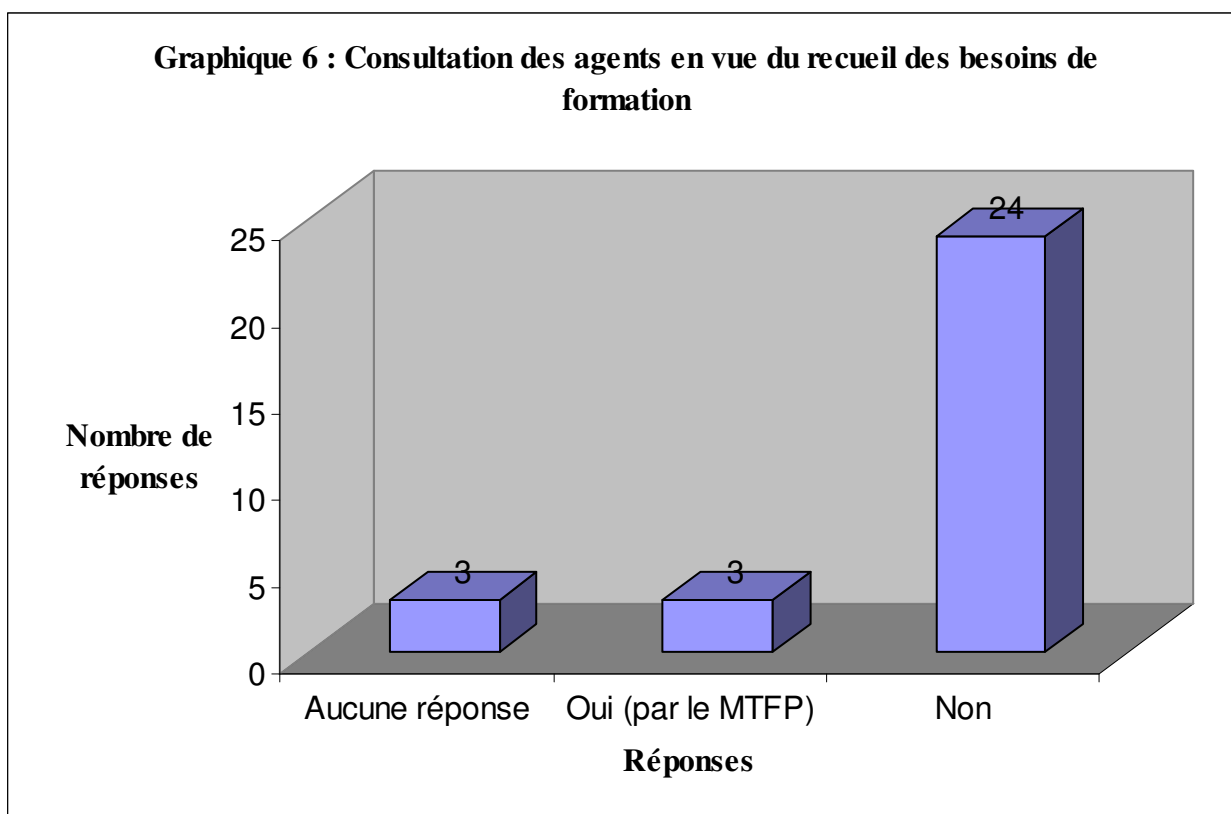
**Graphique 5 : Détection des problèmes de formation à l'issue du système d'évaluation**



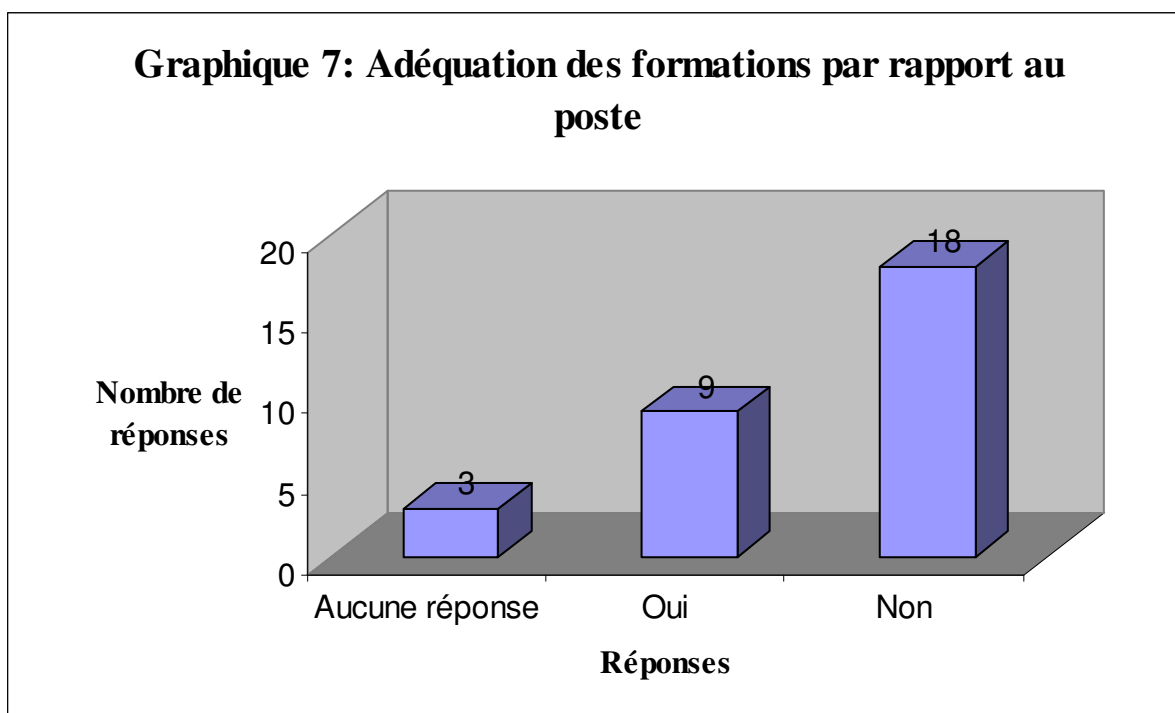
Lorsqu’on pose la question de savoir si le système d’évaluation permet de détecter les problèmes qui peuvent être résolus par les actions de formation, 3 agents soit 10% ont répondu par l’affirmative tandis que 27 agents soit 90% ont répondu par la négative.

Mais, lorsqu’on interroge les mêmes agents sur la question de savoir si les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l’évaluation annuelle des performances, tous répondent par la négative.

Ces résultats permettent de dire d’une part, qu’il n’existe aucun système efficace d’évaluation annuelle des performances et d’autre part, que les formations ne sont pas décidées dans le but de combler les insuffisances qui sont parfois détectées lors de l’évaluation annuelle des performances.



En ce qui concerne la consultation ou le questionnement des agents en vue du recueil de leurs besoins de formation, 3 agents soit 10% affirment avoir été consultés par le MTFP, tandis que 24 agents soit 80% ont répondu par la négative.



A la question de savoir si les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations sont toujours celles dont les agents ont vraiment besoin dans l’exécution de leur travail, 9 agents soit 30% ont répondu par l’affirmative, tandis que 18 agents 60% ont répondu par la négative. Ces derniers affirment d’une part, qu’il n’existe aucune adéquation entre les formations qu’ils ont reçues et leur poste de travail (soit 23,33% de notre échantillon). Et d’autre part les formations sont programmées de façon collective et ne prennent pas en compte les problèmes spécifiques des agents (soit 36,67% de notre échantillon).

A la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que le taux enregistré (60% de notre échantillon) montre que les formations n’ont pas beaucoup d’effet sur la compétence des agents car les formations ne coïncident pas avec les besoins des agents à leur poste de travail.

La question n°3 du questionnaire relative à comment identifie t-on les besoins de formation, a fait l’objet d’un guide d’entretien auprès des autorités de la DGT et des responsables en charge de la formation à la DRH et à la DGRCE. Les différentes réponses données par les personnes questionnées à la DGT, nous montrent que l’identification des

besoins se fait en fonction des objectifs de la direction notamment celle de renforcer les capacités dans l’administration du travail.

Quant à l’identification des besoins de formation par la DRH du MTFP, elle consiste à envoyer une note circulaire à chaque direction invitant les agents à exprimer leur besoin en formation.

Mais cette note circulaire ne fait pas souvent l’objet d’une ventilation au niveau des agents car les résultats de nos enquêtes attestent que la majorité des agents ne sont pas consultés en vue du recueil de leur besoin de formation.

Toutefois, il est à remarquer que pour le plan de formation du MTFP en cours d’élaboration, la méthode de gestion prévisionnelle des ressources humaines a été adoptée en vue de l’identification des besoins de formation. Mais l’étape de prévision des besoins en ressources humaines comporte des insuffisances.

En effet, cette prévision s’est axée uniquement sur l’exploitation du cadre de référence qu’est le décret n°206-408 du 10 Août 2006 portant attribution, organisation et fonctionnement du MTFP qui a fixé les missions du ministère et créé les principales structures.

Les tâches des différentes structures et leur volume ont orienté la création des emplois et des postes sur trois années (2007 à 2009) constituant l’horizon de prévision.

La prévision des besoins en ressources humaines n’a pas fait l’objet d’une réflexion prospective.

## **2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2.**

Ce problème a rapport à la non planification des formations.

Une réalité a été reconnue par les personnes rencontrées, il s’agit de l’absence d’une politique et d’un plan de formation au MTFP et notamment à la DGT.

Partant de ce fait, il a été reconnu par tous que la planification des formations nécessite l’existence d’une politique de formation.

Pour les responsables en charge de la formation au MTFP, l’absence d’une pratique de planification des formations et d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines explique la non planification des formations.

Quant aux autorités de la DGT, plusieurs raisons expliquent la non planification des formations. Elles résultent d’une part, de l’absence d’un plan de formation au MTFP et d’autre part, de l’absence de politique dans les différents domaines d’attribution de la DGT.

L’existence de ces politiques peut orienter la politique de formation de la DGT en vue d’une bonne planification des formations.

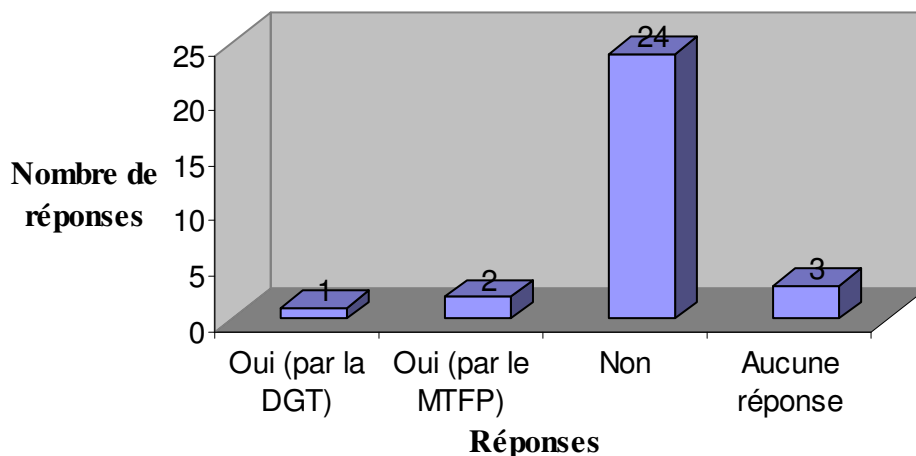
### 3- Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques n°3

**Tableau n°5 : Evaluation des formations**

N° D’ORDRE	QUESTIONS	REponses		POURCENTAGES
1	Les actions de formation sont-elles toujours évaluées à la fin des formations ?  3- Si oui, justifiez votre Réponse ?	Oui (par la DGT)	1	3,33%
		Oui (par le MTFP)	2	6,67%
		Non	24	80%
		Aucune réponse	3	
		Entretien de satisfaction	1	
2	Existe-t-il un suivi et un contrôle de transfert effectif des connaissances habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?  - Si oui comment se fait ce suivi et contrôle des formations que vous avez suivies ?	Oui	1	3,33%
		Non	26	86,67%
		Aucune réponse	03	10%
		Observation en situation de travail		

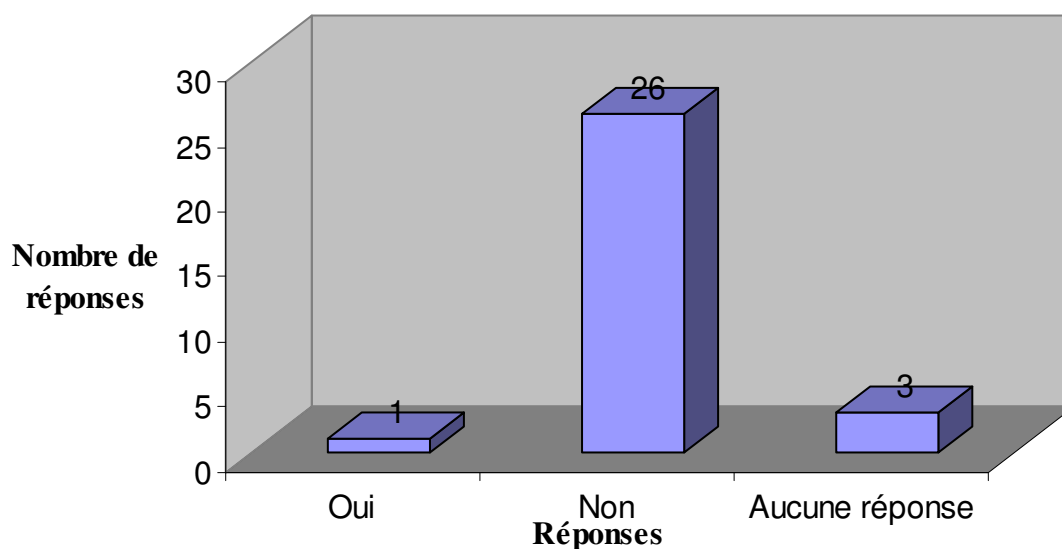
**Source : Résultats de nos enquêtes 2007 sur l’évaluation des formations**

**Graphique 8: Evaluation des actions de formation à la fin des formations**



En ce qui concerne le volet évaluation des formations et en réponse à la question « les actions de formation sont-elles toujours évaluées à la fin des formations ? », 3 agents soit 10% de notre échantillon affirment que les formations sont évaluées par le biais d’un questionnaire ou d’un entretien de satisfaction, tandis que 24 agents soit 80% affirment que les actions de formation ne sont pas évaluées.

**Graphique 9: Existence de suivi et de contrôle de transfert des connaissances en milieu de travail**



Quant à la question de savoir s’il existe un suivi et un contrôle de transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans leur milieu de travail, 1 agent répond par l’affirmative et justifie que ce suivi et contrôle se fait par le biais d’une observation de l’application des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail. 26 agents soit 86,67% de notre échantillon répondent par la négative.

Les explications fournies relatives à la question « comment se fait l’évaluation des actions de formation ? » au cours de nos différents entretiens font apparaître que le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> niveaux d’évaluation, celles de satisfaction et pédagogique sont pratiquées par la DGT et le MTFP.

Nos entretiens avec les autorités de la DGT, font apparaître que le troisième niveau d’évaluation celle des connaissances sur les situations de travail est pratiquée par le biais d’une observation de l’application en situation de travail des connaissances acquises lors des formations.

Mais, il convient de remarquer que toutes ces informations ne concordent pas avec les résultats de notre questionnaire.

Quant à l’évaluation des effets de la formation, son application n’est pas effective, ce qui ne permet pas de mesurer de façon efficace l’impact des actions de formation sur l’amélioration des compétences des agents et par conséquent sur la performance de la DGT.

## **B- Diagnostic**

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic, nous procéderons successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés

### **1- Vérification des hypothèses**

Dans cette partie, nous essayerons d’apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l’analyse des données de nos enquêtes pour enfin formuler la synthèse du diagnostic.

### **- Degré de vérification de l’hypothèse n°1**

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base du problème de la mauvaise identification des besoins de formation, il est fixé comme seuil de décision la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

Or, les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la mauvaise identification des besoins de formation est due :

- à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances avec un pourcentage d’ordre de 80% ;
- au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques avec un pourcentage de l’ordre de 80%.

Quant à la troisième cause, l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines a fait l’objet d’un guide d’entretien. Des informations recueillies, nous avons dégagé une insuffisance pour ce qui est de la prévision des besoins en ressources humaines.

De ce qui précède, il ressort que toutes les causes ont été retenues par plus de 50% des enquêtés.

L’hypothèse n°1 selon laquelle la mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines se trouve totalement vérifiée.

### **- Degré de vérification de l’hypothèse n°2**

Pour la résolution du problème de la non planification des formations, il est fixé comme seuil de décision l’item issu des résultats de notre entretien.

De l’analyse des données mobilisées à l’issu des entretiens, il ressort que la non planification des formations est due à :

- l’absence d’une politique de formation ;
- l’absence d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L’hypothèse n°2 selon laquelle l’absence d’une politique de formation explique la non planification des formations se trouve partiellement vérifiée.

### **- Degré de vérification de l’hypothèse n°3**

Pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la mauvaise évaluation des formations, il est prévu de retenir la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

L’analyse des données d’enquêtes a révélé les différents pourcentages suivants :

- non évaluation des actions de formation à la fin des formations : 80% des enquêtés ;
- inexistence d’un suivi et d’un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations en milieu de travail : 86,67% des enquêtés.

De l’analyse des données mobilisées à l’issu des entretiens relatifs à la manière dont se fait l’évaluation des actions de formation, il ressort que l’application de l’évaluation des effets de la formation n’est pas effective.

L’hypothèse n°3 selon laquelle la mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d’évaluation se trouve totalement vérifiée.

## **2- Synthèse du diagnostic**

### **- Élément de diagnostic de l’hypothèse n°1**

La vérification de l’hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **- Élément de diagnostic de l’hypothèse n°2**

La vérification de l’hypothèse n°2 nous conduit à retenir définitivement que l’absence d’une politique de formation et d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines explique la non planification des formations.

**- Elément de diagnostic de l’hypothèse n°3**

Suite à la vérification de l’hypothèse n°3, nous retenons que la mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d’évaluation.

L’éradication des différentes causes se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques nécessite des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre qu’il convient d’aborder.

## **CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

**D**ans le but de réunir les conditions nécessaires à une bonne organisation et gestion de la formation professionnelle continue de la DGT, nous nous sommes fixé des objectifs par rapport aux problèmes et des hypothèses ont été formulées. Suite à l’analyse des données mobilisées à l’issue des enquêtes, ces hypothèses ont été partiellement et totalement vérifiées. Nous pouvons à présent proposer les solutions ci-après et les conditions de leur mise en œuvre.

### **Section 1 : Approches de solutions**

Il s’agit à ce niveau de proposer les solutions d’éradication des différentes causes se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques

#### **Paragraphe1 : Approches de solutions provisoires aux problèmes de la mauvaise identification des besoins de formation et de la non planification des formations**

##### **A- Suggestions pour une bonne identification des besoins de formation**

Les causes se trouvant à la base de la mauvaise identification des besoins de formation, sont l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, un diagnostic des besoins qui n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L’identification des besoins de formation constitue l’étape la plus importante de la question de la formation dans une administration.

Les autorités de la DGT et les responsables en charge de la formation à la DRH doivent revoir leur système d’identification des besoins et le choix des actions de formation pour les adapter aux besoins réels des agents et des objectifs poursuivis en les initiant. En effet, au nombre des agents ayant eu l’occasion de suivre une formation (90% des agents questionnés) 60% ont affirmé que les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes

acquises lors des formations ne sont pas toujours celles dont ils ont vraiment besoin dans l’exécution de leur travail. Pour éviter cet état de chose, il s’avère important de mettre l’accent sur une identification pertinente des besoins de formation.

Cette identification des besoins devra se faire tant au niveau institutionnel, sectoriel qu’individuel.

Au niveau institutionnel, les autorités de la DGT et celles chargées de la gestion des formations à la DRH doivent faire une analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s’inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une attention particulière devra être accordée à la prévision des besoins en ressources humaines. Pour ce faire, il conviendra de réaliser une prévision des activités de la DGT en fonction de son programme d’action et en fonction d’évolutions externes, telles que les évolutions démographiques, politiques, juridiques et macro- économiques. La Direction de la Programmation et de la Prospective du MTFP et l’INSAE sont des structures qui peuvent aider à collecter lesdites informations pour une meilleure prévision des activités.

Les autorités de la DGT et celles de la DRH peuvent également s’intéresser aux différentes politiques sectorielles de la DGT qui permettent de déterminer ses stratégies.

Sur cette base, il conviendra de déterminer les emplois et les compétences qui seront nécessaires aux activités de la DGT, qui sont appelés à se développer, ou dont la nature va changer ou évoluer.

Au niveau sectoriel, chaque chef service devra être mobilisé par les autorités de la DGT et les responsables de la DRH pour identifier les besoins de formation de son service résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité.

Pour faciliter l’implication effective de chaque chef service dans l’identification de ces besoins de formation, il s’avère indispensable que la DGT dispose d’une fiche de description des postes, ainsi qu’un bilan de compétences propre à chaque agent.

En effet, la description de poste est un instrument de gestion et d’organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d’un poste et qui renseigne essentiellement sur l’unité administrative à laquelle le poste est rattaché, la mission et les objectifs à long terme, le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques ; les recouvrements et les limites avec d’autres secteurs d’activités ; les fonctions de suppléance ou d’intérim.

Au niveau individuel, les méthodes centrées sur l’expression des attentes individuelles des agents devront être utilisées car au vue des observations faites, l’implication du personnel dans l’identification des besoins n’est pas réelle. (90% des enquêtés affirment ne pas avoir été consultés ni questionnés en vue du recueil de leur besoin de formation).

Un questionnaire pourrait être adressé à chaque agent afin de recueillir des informations nécessaires à la collecte et à l’analyse des besoins de formation. Il peut s’agir du rappel des formations suivies depuis les trois dernières années, des difficultés rencontrées dans l’exécution des tâches, des formations que l’agent pense nécessaires pour ne plus rencontrer ces difficultés.

Il convient de souligner que les réponses par écrit du questionnaire fournies par chaque agent doivent être entérinées par le supérieur hiérarchique. Ainsi, il est également nécessaire d’interroger les supérieurs hiérarchiques qui contrôlent en première instance, la qualité du travail des agents.

Une autre approche d’identification des besoins de formations est l’évaluation de la performance des agents

L’évaluation de la performance est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l’agent pendant une certaine période et de prendre des décisions selon que le travail a été bien fait ou non. Pour ce faire, la DGT et la DRH devront établir des critères qui permettent de déterminer la performance de l’agent.

Deux critères sont à retenir :

- les critères liés à l’évaluation des personnes qui portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui serviront à examiner les caractéristiques personnelles de l’agent qui remplit une fonction au sein de la DGT (ponctualité, assiduité, exactitude, relation interpersonnelle) ;
- Les critères liés à l’évaluation des résultats : critères quantitatifs, objectifs du travail.

En ce qui concerne les critères quantitatifs, ils portent sur divers aspects de la production et peuvent s’exprimer en termes monétaires ou sous forme de volume ou de poids, en unités produites, ou en termes de qualités (% d’erreurs, de rejets)

Quand aux critères formulés sous forme d’objectifs de travail, ils doivent être définis par rapport à chaque poste de travail.

Chaque supérieur hiérarchique devra donc définir des responsabilités puis fixer des objectifs à chaque agent. Ainsi, les deux parties pourront se rencontrer au cours d’un entretien annuel d’évaluation pour évaluer le rendement de l’employé par rapport aux objectifs fixés et examiner les causes des éventuels échecs. A cette occasion, les actions de formation peuvent être évoquées en vue de combler certaines insuffisances constatées qui peuvent être réglées par le biais de la formation.

### **B- Suggestions pour une bonne planification des formations**

Le diagnostic établi révèle que la non planification des formations s’explique par l’absence d’une politique de formation, d’une pratique de planification des formations et d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les propositions étant faites pour une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau de l’identification des besoins de formation, nos approches de solution vont s’axer sur la politique et le plan de formation.

La politique de formation, c’est l’ensemble des intentions, des objectifs, des principes directeurs exprimés par la direction en matière de formation. C’est également une balise qui permet aux décideurs d’orienter convenablement les actions dans la poursuite des objectifs de formation au sein de l’organisation. La politique de formation comprend enfin les lignes de conduite directrices établies par la direction et qui renseignent lors de l’élaboration des plans de formation. La politique de formation définit donc le cadre à l’intérieur duquel va s’organiser la formation.

Pour une bonne planification des formations, la DGT doit donc disposer d’une politique de formation. Les éléments essentiels à inscrire dans cette politique de formation porteront sur :

- les buts visés. Ils peuvent répondre à trois finalités : consolider l’existant, préparer le futur ou accompagner les mouvements individuels ;
- les priorités. La politique de formation doit également indiquer les priorités de la DGT qui seront fonction des objectifs globaux, des contraintes et des opportunités ;
- les moyens. Le choix des moyens dans la politique de formation de la DGT sera fonction des objectifs assignés à la formation, des priorités arrêtées et des moyens dont elle dispose déjà ;
- le budget,

- les bénéficiaires et les modalités de la formation (durée, formation pendant ou hors des heures de travail, formules pédagogique).

La politique de formation ainsi définie, il convient de la transcrire en plan de formation.

Le plan de formation est un document à l’intérieur duquel sont organisées et planifiées les différentes actions de formation retenues et considérées comme prioritaires après l’identification des besoins de formation.

Le plan de formation de la DGT comprendra :

- Un exposé du contexte de la DGT. Il s’agit de présenter et de justifier les choix opérés entre les différents objectifs et la répartition des ressources, notamment financières ;
- un descriptif des actions de formations : objectif, contenu de l’action, résultat attendu, population concernée (effectif, niveau de qualification ou poste), organisation pédagogique, durée, calendrier, modalités de la formation (interne ou externe), coût ;
- les méthodes et critères d’évaluation de chaque action de formation initiée.

Les différents éléments ci-dessus peuvent prendre la forme d’un tableau à plusieurs colonnes à l’intérieur desquelles sont consignées les différentes actions de formation.

**Tableau n°6 : Structure de base d’un plan de formation**

Axes de formation	Intitulé des actions de formation	Résultats attendus	Populations concernées				Modalités		Durée en heures	Période	Coût	
			Catégorie	Fonction	Nombre	Nom	Interne	Externe			Directe	Indirecte
1- Objectif												
2- Objectif												
3- Objectif												

**Source :** Cours de Madame Léone VIGNON sur Formation et développement des ressources humaines dans les organisations (2007).

Il convient de remarquer qu’afin de prendre en compte la dimension prévisionnelle de la formation, le plan de formation élaboré par la DGT, doit s’étendre sur trois ans au moins. Cela évitera le pilotage à vue et l’organisation au coup par coup des actions de formation. Le plan de formation de la DGT, peut être également inscrite dans le plan global du MTFP.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions provisoires au problème de la mauvaise évaluation des formations**

La cause qui est à la base de ce problème est la non application de tous les niveaux d’évaluation. Trouver alors solutions à ce problème, c’est proposer une évaluation à différents niveaux des formations programmées par la DRH en collaboration avec la DGRCE et la DGT.

### **A- Suggestions pour l’évaluation de satisfaction et celle pédagogique**

Lors de nos enquêtes, 80% des agents ont affirmé que les formations suivies ne font pas toujours l’objet d’une évaluation en fin de période.

Nous conseillons aux autorités de la DGT, de la DRH et de la DGRCE de mettre en pratique l’évaluation de satisfaction et celle pédagogique afin de savoir d’une part l’opinion globale des formés et d’autre part si les connaissances, habiletés et attitudes enseignées ont été acquises.

L’évaluation de satisfaction encore appelée évaluation « à chaud » va consister à recueillir l’opinion globale des formés sur la formation, son contenu, son adéquation par rapport aux besoins, ses modalités, ses apports, ses points faibles. Pour ce faire, les outils pouvant être utilisés sont le tour de table, le questionnaire ouvert. Les données recueillies à l’issue de cette évaluation, peuvent être mises sous formes de diagrammes qui visualisent les opinions émises. Les scores obtenus pour chaque action de formation doivent être communiqués aux directeurs des participants.

Quant à l’évaluation pédagogique encore appelée évaluation formative, elle peut servir au formé comme outil de prise de conscience de sa propre progression. Elle permet de connaître si les formés ont acquis objectivement et de façon véritable, les connaissances et savoir- faire prévus. Les outils pouvant être utilisés sont : questionnaire, tour de table, test,

exercices pratiques, études de cas, QCM, simulation, mise en situation de travail, test, contrôle de connaissance.

Il faut également remarquer que cette évaluation constitue un outil au service du formateur, lui permettant d’améliorer ses méthodes et ses outils en confrontant les résultats obtenus aux résultats escomptés.

L’évaluation pédagogique peut se faire « à chaud » c’est-à-dire en fin de stage et « à froid »

### **B- Suggestions pour l’évaluation du transfert sur la situation de travail et l’évaluation des effets de la formation**

Ces deux niveaux d’évaluation ne sont pas pratiqués par la DGT et la DRH. En effet, 86,67% des agents enquêtés ont affirmé qu’il n’existe aucun suivi et contrôle des connaissances acquises lors des formations dans leur milieu de travail. Ceci ne permet pas de savoir d’une part si les objectifs poursuivis par la DGT et la DRH en initiant les formations ont été atteints et d’autre part, si l’investissement consenti est rentable.

Il faudra que la DGT et la DRH pensent à un système efficace d’évaluation du transfert des connaissances sur les situations de travail et celle des effets de la formation.

L’évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes consistera à savoir si les formés appliquent ce qu’ils ont appris en formation. Ce type d’évaluation exige le concours du responsable hiérarchique. Il doit être organisé et non laissé au hasard du bon vouloir des acteurs concernés. Les outils pouvant être utilisés sont : questionnaire, entretiens, observation terrain ou sur poste, entretien d’appréciation, analyse de situations.

Un entretien peut être systématiquement réalisé au retour du stage de formation. Il peut adopter la forme suivante :

- faire s’exprimer le collaborateur qui vient de suivre une formation sur son impression générale, les points forts et faibles de la formation, son utilité pour le formé dans le cadre de son travail, son intérêt dans le cadre de son développement personnel, les points qui lui paraissent immédiatement transposables, ceux qui ne le

sont pas et pour quelles raisons (par exemple manque de matériel, organisation du travail....) ;

- retenir avec le formé un ou deux objectifs de mise en pratique sur lesquels le supérieur hiérarchique et lui se mettent d’accord pour refaire le point à une échéance donnée.

Quant à l’évaluation des effets de la formation, la DGT et la DRH devront chercher à connaître les effets mesurables de l’application des acquis sur les performances individuelles ou collectives et par conséquent sur le fonctionnement et la performance de la DGT. Les outils pouvant être utilisés sont : tableaux de bord de suivi, entretien d’appréciation, évaluation des performances, enquête d’opinion de climat.

## **Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l’étude**

Les solutions proposées ne pourront être efficaces qu’après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre.

L’amélioration de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au MTFP notamment à la DGT, suppose la résolution des problèmes spécifiques à travers les approches de solutions proposées. Cependant, l’éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

Nous verrons dans un premier temps, quelques recommandations de mise en œuvre des solutions et dans un second temps, faisons un tableau de synthèse de l’étude.

### **Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La première recommandation porte sur la nécessité de l’élaboration d’un cahier de charge des formations.

Le cahier de charge précise de façon claire aux formateurs choisis, les objectifs de la DGT et les caractéristiques des résultats qu’elle attend à l’issue de l’action de formation.

La rédaction de ce cahier amène les différents acteurs à se mettre d’accord sur ce qu’ils veulent réellement.

Le cahier de charge doit comprendre une série de points clés :

- présentation de la DGT ;
- explication du contexte ;
- exposé du problème et de l’objectif ;
- caractéristiques de la population visée ;
- attente des stagiaires et de la DGT ;
- nature de la contribution demandée au prestataire ;
- contraintes à respecter ;
- budget disponible ;
- délai de réponse.

Lorsque le cahier des charges est adressé à un prestataire de service extérieur, ce prestataire devra fournir des informations complémentaires telles que ses statuts, ses références, noms et expériences des formateurs.

Ensuite, le plan de formation doit faire l’objet d’une large diffusion à l’ensemble du personnel et de la hiérarchie. Les agents ayant participé au recueil des besoins de formation, il est donc nécessaire qu’ou leur fasse comprendre le résultat issue de l’identification et de l’analyse de ces besoins de formation. La diffusion du plan de formation permet de favoriser la transparence dans la gestion de la formation professionnelle continue de la DGT. Tous les agents doivent savoir quelles formations sont organisées et qui peut en bénéficier.

Quant à la gestion des actions de formations programmées, la DGT doit prévoir avec l’encadrement concerné, les départs en formation des collaborateurs de même que les dispositions subséquents qui s’imposent afin de garantir la continuité du fonctionnement du service.

Enfin, la mise en place d’un cadre financier consistant en la disposition d’un budget exclusivement consacré aux actions de formation des agents du MTFP notamment de la DGT est également nécessaire.

**Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l’étude**

**Tableau n°7 : Synthèse de l’étude**

<b>NIVEAU D’ANALYSE</b>	<b>PROBLEMES</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>HYPOTHESES</b>	<b>CAUSES REELLES</b>	<b>DIAGNOSTIC</b>	<b>SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE</b>
<b><u>Niveau Général</u></b>	<b><u>Problème général</u></b> Imperfections dans l’organisation et la gestion des formations de la DGT	<b><u>Objectif général</u></b> Suggérer les conditions d’une bonne organisation et gestion de la formation professionnelle continue de la DGT	-	-	-	-	-
<b>N I V E A U X</b>	<b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Mauvaise identification des besoins de formation	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Proposer les conditions d’une bonne identification des besoins de formation	<b><u>Cause spécifique n°1</u></b> Absence d’un bon système d’évaluation des performances, diagnostic des besoins n’impliquant pas	<b><u>Hypothèse spécifique n°1</u></b> La mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des	<b><u>Cause réelle n°1</u></b> Absence d’un bon système d’évaluation des performances, diagnostic des besoins n’impliquant pas tous les échelons	<b><u>Diagnostic n°1</u></b> La mauvaise identification des besoins de formation est due à l’absence d’un bon système d’évaluation des performances, au	<b><u>Solutions n°1</u></b> - Identifier les besoins de formation au niveau institutionnel, sectoriel et individuel - Mettre en place un bon système d’évaluation des performances

S P E C I F I Q U E S			tous les échelons hiérarchiques et absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines	performances, au fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines	hiérarchiques et absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines	fait que le diagnostic des besoins n’implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l’absence d’une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines	
	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Non planification des formations	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Définir les conditions d’une bonne planification des formations	<b><u>Cause spécifique n°2</u></b> Absence d’une politique de formation	<b><u>Hypothèse spécifique n°2</u></b> La non planification des formations est due à l’absence d’une politique de formation	<b><u>Cause réelle n°2</u></b> Absence d’une politique de formation et d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines	<b><u>Diagnostic n°2</u></b> L’absence d’une politique de formation et d’une gestion prévisionnelle des ressources humaines explique la non planification des formations	<b><u>Solutions n°2</u></b> - Définir une politique de formation - Elaborer un plan pluri-annuel de formation

	<b><u>Problème spécifique n°3</u></b>	<b><u>Objectif spécifique n°3</u></b>	<b><u>Cause spécifique n°3</u></b>	<b><u>Hypothèse spécifique n°3</u></b>	<b><u>Cause réelle n°3</u></b>	<b><u>Diagnostic n°3</u></b>	<b><u>Solutions n°3</u></b>
	Mauvaise évaluation des formations	Suggérer des mesures pour une bonne évaluation des formations	Non application de tous les niveaux d'évaluation	La mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d'évaluation	Non application de tous les niveaux d'évaluation	La mauvaise évaluation des formations est due à la non application de tous les niveaux d'évaluation	- Appliquer tous les niveaux d'évaluation : évaluation de satisfaction, évaluation pédagogique, évaluation de transfert sur les situations de travail, évaluation des effets de formation
	-	-	-	-	-	-	<b><u>Conditions de mises en œuvre de toutes les solutions</u></b> - Elaborer un cahier de charge des formations - Diffuser le plan de formation à l'ensemble du personnel - Disposer d'un budget exclusivement consacré au formation des agents du MTFP notamment de la DGT

## **CONCLUSION GENERALE**

L’observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l’existence d’un certain nombre de problèmes regroupés en problématiques.

Au nombre de ces problématiques, celle relative à l’organisation et à la gestion de la formation professionnelle continue au MTFP notamment à la DGT, a retenu notre attention et a constitué le centre d’intérêt de notre travail de recherche.

De cette problématique, découle un problème général relatif aux imperfections dans l’organisation et la gestion des formations qui regroupe les trois problèmes spécifiques que sont :

- mauvaise identification des besoins en formation
- non planification des formations
- mauvaise évaluation des formations.

Compte tenu de l’importance et de la nature des problèmes de cette problématique, au terme de nos recherches, nous avons suggéré aux responsables de la DGT, de la DRH et de la DGRCE, des approches de solutions allant dans le sens (d’une prise en compte) d’une bonne identification des besoins de formations, d’une planification des formations à travers l’existence d’une politique et d’un plan de formation et d’une application de tous les niveaux d’évaluation.

Mais ceci nécessite beaucoup d’effort, de volonté, de sacrifice et la mise en œuvre de certaines conditions favorables résumées comme suit :

- l’élaboration d’un cahier de charge des formations;
- la diffusion du plan de formation ;
- L’existence d’un budget exclusivement consacré aux formations des agents du MTFP notamment de la DGT.

Cependant, le présent document n’a pas pris en compte tous les problèmes auxquels est confrontée la DGT. C’est pour cela que nous formulons le vœu que les recherches ultérieures continuent des études en vue d’apporter des remèdes aux autres maux qui minent la gestion des ressources humaines à savoir :

- Absence d’une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

- Insuffisance de motivation du personnel ;
- Absence d’un bon système d’évaluation du rendement ;
- Non optimisation de l’organisation interne de la DGT

Nous espérons que le problème général choisi, traité apportera un plus à l’amélioration de la performance de la DGT.

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES GENERAUX

- BELANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, PETIT, (1988) : « **Gestion stratégique des ressources humaines** », édition GAËTAN MORIN, Montréal.
- BOURDON, J., (1974) : « **Le Personnel Communal** », édition BERGER, Paris.
- CITEAU, J.-P., (2002) : « **Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques** », 4<sup>ème</sup> édition, ARMAND COLIN, Paris.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, (2004) : « **Management des organisations** », 5<sup>ème</sup> édition, traduit de l’américain par TRUCHAN-SAPORTA, M., Bruxelles.
- PERETTI, J.-M., (2004-2005) : « **Gestion des ressources humaines** », 12<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, Paris.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V., PETIT, A., (2004) : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** » 2<sup>ème</sup> édition, édition GAËTAN MORIN.
- VALLEMONT, S., (1991) : « **Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines** », édition NATHAN, Paris.

## OUVRAGES SPECIALISES

- DENNERY, M., (2006) : « **Piloter un projet de formation** », 4<sup>ème</sup> édition, ESF éditeur, Paris.
- GUILLOT, J. F., ROUQUIE, (1996) « **La formation au cœur de l’entreprise : un investissement durable** », éditions RETZ, Paris.
- LAFITTE, H.-C., LAYOLE, G., (2005) : « **Le plan de Formation** », édition DUNOD, Paris.
- MEIGNANT, A., (1995) : « **Manager la formation** », 3<sup>ème</sup> édition actualisée et enrichie, édition LIAISON, Paris.
- VIATEUR, LAROUCHE : « **Formation et Perfectionnement en milieu organisationnel** », édition JCL, Canada

## MEMOIRES

- OROU GNABE, Gnon Nousou Nissibatou, (2005) : « **Pratique de la formation professionnelle continue de la Société Béninoise des Manutentions portuaires (SOBEMAP)** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.
- VIGNON, Albertine et DOSSOU, Daniel, (2002) : « **Contribution à l’amélioration du système de formation des Agents Permanents de l’Etat dans l’administration publique béninoise : Cas du ministère en charge de la protection sociale** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.

## AUTRE DOCUMENT

Cours de VIGNON, Léone sur « **Formation et développement des ressources humaines dans les organisations** ».

## TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l’Etat en République Populaire du Bénin.
- Décret n°94-223 du 12 juillet 1994 portant création, composition, attributions et fonctionnement de la Commission Nationale d’Attribution des Bourses de Stages.
- Décret n°94-224 du 12 juillet 1994 portant critères d’attribution des bourses de stages.
- Relevé des décisions administratives n° 036/SGG/REL adoptées par le Conseil des Ministres en sa séance du 26 Septembre 1990 relatif au départ en stage sans bourses des Agents Permanents de l’Etat.
- Décret n°2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d’emploi des agents contractuels de l’Etat.
- Décret n°2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MTFP.
- Arrêté n° 278/ MFPTRA/ MFE/ DC/ SGM/DGFPCS du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourse. des agents de l’Etat.
- Arrêté n°331/MTFP/DC/SGM/DGT/DNT/SRT du 10 juillet 2007 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Travail.

# ANNEXES

## ANNEXE N° I

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II en gestion des ressources humaines à l’ENAM, nous avons choisi, à l’occasion de notre stage pratique à la DGT, de mener une réflexion sur le thème : « la problématique de l’organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au MTFP : cas de la DGT ». Une étude sur un thème aussi important ne peut se réaliser avec succès sans votre bienveillante participation.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire ci- après.

### Questionnaire

#### I- Volet identification des besoins de formation

1- Depuis que vous êtes affecté à la DGT, avez-vous participez à au moins une formation ?

Oui

Non

- Si non, pourquoi ?

.....  
.....  
.....

2- Qui est l’organisateur de la ou des formation(s) que vous avez suivies ?

DGT

MTFP

Autres

Si autres, précisez : .....

3- Comment les besoins de formation sont –ils déterminés à la DGT ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4- Existe –il à la DGT un système d’évaluation annuelle des performances ?

Oui

Non

- Justifiez votre réponse ?

5- Le système d’évaluation permet- il de détecter des problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation ?

Oui

Non

6- Pensez-vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l’évaluation annuelle des performances?

Oui

Non

7- Pour les formations suivies, avez- vous été consulté ou questionné en vue du recueil de vos besoins de formation?

- Par la DGT

Oui

Non

- Par le MTFP

Oui

Non

Si par autres, précisez : .....

8- Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations sont toujours celles dont vous avez vraiment besoin dans l’exécution de votre travail ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

## II- Volet évaluation

1- Les actions de formation suivies sont- elles toujours évaluées à la fin des formations ?

- Par la DGT

Oui

Non

- Par le MTFP

Oui

Non

Si oui, Justifiez votre réponse.....

.....  
.....  
.....

2- Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?

Oui

Non

Si oui, comment se fait ce suivi et contrôle des formations que vous avez suivies ?

.....  
.....  
.....  
.....

## **ANNEXE N° 2**

### **Guide d’entretien DGT**

#### **I- Identification des besoins de formation**

1- Comment identifiez vous les besoins de formation ?

Questionnaire adressé aux agents en vue du recueil de leur besoin de formation ?

Gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Objectifs de la Direction ?

Autres ?

-

-

2- En ce qui concerne l’identification des besoins de formation par la GPEC, quelle est la méthodologie de prévision des besoins en ressources humaines ?

3- Etes-vous consulté ou questionnez en vue du recueil des besoins de formation des agents qui sont sous votre autorité ? (Question adressée aux chefs services)

#### **II- Planification des formations**

4- Existe- t-il une politique de formation à la DGT ?

Oui

Non ?

Si oui, quelle orientation donnez- vous à la politique de formation de la DGT ?

5 La politique de formation s’inscrit-elle dans celle du MTFP ?

6- Existe-t-il un plan de formation à la DGT ?

Oui

Non

7- Le plan de formation de la DGT s’inscrit-t-il dans le plan global du MTFP ?

8- Qu’est-ce qui explique la non planification des formations ?

#### **IV – Evaluation**

9- Existe-t-il un système d’évaluation des formations à la DGT ?

10- Sur quoi repose cette évaluation ?

Evaluation de satisfaction ?

Evaluation pédagogique ?

Evaluation des connaissances sur les situations de travail ? (Commentaire)

Evaluation des effets de la formation ?

Comment faites-vous l’évaluation ?

## **ANNEXE N° 3**

### **Guide d’entretien MTFP**

#### **I- Identification des besoins de formation**

1- Comment identifiez vous les besoins de formation ?

Questionnaire adressé aux agents en vue du recueil de leur besoin de formation ?

Gestion prévisionnelle des ressources humaines ?

Objectifs du MTFP?

Autres ?

-

-

2- En ce qui concerne l’identification des besoins de formation par la GPEC, quelle est la méthodologie de prévision des besoins en ressources humaines ?

#### **II- Planification des formations**

3- Existe- t-il une politique de formation au MTFP ?

Oui

Non ?

4- Existe-t-il un plan de formation au MTFP ?

Oui

Non

5- Qu’est-ce qui explique la non planification des formations ?

#### **IV – Evaluation**

6- Existe-t-il un système d’évaluation des formations au MTFP ?

7- Sur quoi repose cette évaluation ?

- 
- Evaluation de satisfaction ?
  - Evaluation pédagogique ?
  - Evaluation des connaissances sur les situations de travail ? (Commentaire)
  - Evaluation des effets de la formation ?

8- Comment faites- vous l'évaluation ?

## **TABLE DES MATIERES**

<b>ELÉMENTS</b>	<b>PAGES</b>
<b>JURY D’ÉVALUATION DU MÉMOIRE</b> .....	i
<b>DÉCLARATION D’INTENTION DE L’AUTEUR</b> .....	ii
<b>DÉDICACES</b> .....	iii
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iv
<b>LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	vi
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vii
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	viii
<b>RESUME</b> .....	ix
<b>SOMMAIRE</b> .....	x
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE</b> .....	3
<b>Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique</b> .....	3
<b>Paragraphe 1 : Présentation générale de la Direction Générale du Travail et état des lieux</b> .....	3
<b>A- Cadre institutionnel et physique</b> .....	3
<b>B- Etat des lieux</b> .....	5
<b>1- Secrétariat administratif</b> .....	5
<b>2- Direction des Normes du Travail</b> .....	5
<b>3- Direction des Relations Professionnelles</b> .....	8
<b>4- Direction de la Santé au Travail</b> .....	10
<b>5- Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité</b> .....	11
<b>Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique</b> .....	19
<b>A- Inventaire des éléments de l’état des lieux, choix de la problématique et formulation du sujet</b> .....	19
<b>1- Inventaire des atouts et des faibles</b> .....	19

2-	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d’intérêts.....	21
3-	Choix de la problématique de l’étude et formulation du sujet.....	22
B-	Spécification de la problématique choisie et détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	23
1-	Spécification de la problématique choisie.....	23
2-	Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	24
<b>Section 2 :</b>	<b>Cadre théorique de l’étude.....</b>	<b>26</b>
<b>Paragraphe 1 :</b>	<b>Elaboration des hypothèses.....</b>	<b>26</b>
A-	Fixation des objectifs de l’étude.....	26
B-	Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	27
<b>Paragraphe 2 :</b>	<b>Tableau de bord de l’étude et revue de littérature.....</b>	<b>30</b>
A-	Tableau de bord de l’étude.....	30
B-	Revue de littérature.....	32
1-	Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise identification des besoins de formation.....	33
2-	Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non planification des formations.....	36
3-	Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise évaluation des formations.....	38
<b>CHAPITRE PREMIER :</b>	<b>RÉALISATION DES ENQUÊTES ET DIAGNOSTIC.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 :</b>	<b>Méthodologie adoptée.....</b>	<b>40</b>
<b>Paragraphe 1 :</b>	<b>Approches empiriques.....</b>	<b>40</b>
A-	Repères de l’enquête.....	40
1-	Objectif de l’enquête.....	41
2-	Identification de la population mère et nature de l’enquête.....	41
3-	Echantillonnage.....	41
B-	Stratégies de l’enquête.....	42
1-	Consultation d’ouvrages.....	42
2-	Conception du questionnaire.....	42
3-	Conception du guide d’entretien.....	42
C-	Techniques de dépouillement et outils statistiques de	

présentation de données .....	42
1- Techniques de dépouillement.....	42
2- Outils de présentation des données.....	43
<b>Paragraphe 2 : Approches théoriques.....</b>	<b>43</b>
<b>A- Choix théorique lié au problème de la mauvaise</b> identification des besoins de formation.....	43
1- Présentation de la théorie retenue.....	43
2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution....	43
3- Seuil de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la mauvaise identification des besoins de formation .....	43
<b>B- Choix théorique lié au problème de la non</b> planification des formations.....	44
1- Présentation de la théorie retenue.....	44
2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution....	44
3- Seuil de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la non planification des formations	44
<b>C- Théorie liée au problème de la mauvaise évaluation</b> des formations.....	44
1- Présentation de la théorie retenue.....	44
2- Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée Par la préoccupation en résolution....	45
3- Seuil de décision pour la vérification de l’hypothèse liée au problème de la mauvaise évaluation des formations.....	45
<b>Section 2 : Présentation et analyse des données.....</b>	<b>45</b>
<b>Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées et limites des données.</b>	<b>45</b>
<b>A- Préparation et réalisation des enquêtes.....</b>	<b>45</b>
1- préparation des enquêtes.....	46
2- réalisation des enquêtes.....	46
<b>B- Insuffisances des données.....</b>	<b>46</b>
1- Difficultés rencontrées.....	46
2- Limites des données.....	46
<b>Paragraphe 2 : Analyse des résultats et diagnostic.....</b>	<b>47</b>
<b>A- Présentation et analyse des données relatives aux</b> différents problèmes identifiés.....	47
1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N° 1.....	47

2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N° 2.....	54
3- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N° 3.....	55
B- Diagnostic.....	57
1- Vérification des hypothèses.....	57
2- Synthèse de diagnostic.....	59
<b>CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 : Approches de solutions.....</b>	<b>61</b>
<b>Paragraphe 1 : Approches de solutions provisoires aux problèmes de la mauvaise identification des besoins de formation et de la non planification des formations.....</b>	<b>61</b>
A- Suggestions pour une bonne identification des besoins de formation.....	61
B- Suggestions pour une bonne planification des formation .....	64
<b>Paragraphe 2 : Approches de solutions provisoires au problème de la mauvaise évaluation des formations.....</b>	<b>66</b>
A- Suggestions pour l’évaluation de satisfaction et celle Pédagogique.....	66
B- Suggestions pour l’évaluation du transfert sur la situation de travail et l’évaluation des effets de la formation.....	67
<b>Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l’étude.....</b>	<b>68</b>
<b>Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions...</b>	<b>68</b>
<b>Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l’étude.....</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>77</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>85</b>